



ÉTICA

EN LAS ORGANIZACIONES

Eduardo Soto Pineda

José Antonio Cárdenas Marroquín

**Mc
Graw
Hill**

Ética en las organizaciones

Eduardo Soto Pineda

*Director de la Unidad de Estudios
Laborales del EGADE,
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey,
Campus Monterrey*

José Antonio Cárdenas

*Director de Extensión Universitaria
y Educación Permanente,
Universidad Regiomontana*



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2007, respecto a la primera edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A

Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6264-7

ISBN-10: 970-10-6264-7

1234567890

9865432107

Impreso en México

Printed in Mexico

Contenido |

Prólogo	IX
1 La ética y las decisiones en los negocios	1
Objetivos	1
El mundo actual	3
La ética en los negocios: práctica contemporánea	4
¿Qué es ética y qué es moral?	5
Ética o conocimiento	6
Los valores	8
El sentido común	13
La moral o la práctica	13
El proceso de la decisión	14
¿Qué son los dilemas éticos?	15
La ética en la administración	17
El proceso de la reflexión ética	18
La indecisión nunca ha sido eficaz	20
Conclusiones	21
Bibliografía	22
2 Habilidades éticas frente al reto de la globalización	23
Objetivos	23
El impacto de la globalización en la ética	23
¿Cuál es la realidad?	25
El cara y cruz de la globalización	28
Principios éticos para la globalización	35
Caso práctico: Habilidades mal utilizadas que cuestionan la ética	37
Hacia una sociedad solidaria	40
Conclusiones	43
Caso práctico: Alberto Fujimori	44
Preguntas del caso	60
Bibliografía	60

3	De la responsabilidad social al emprendedor social	63
	Objetivos.	63
	¿Qué es un emprendedor social?	63
	La nueva función de las organizaciones al comienzo del milenio	69
	La implantación de la responsabilidad social corporativa.	77
	La responsabilidad del emprendedor social	88
	Cuando la ética trasciende responsabilidades	92
	Caso práctico: Peñoles.	94
	Objetivo del proyecto	110
	Bibliografía	111
4	La ética en la administración	113
	Objetivos.	113
	La ética en la administración	113
	¿Por qué los gerentes deben ser éticos?	115
	Problemas éticos que enfrentan los gerentes	116
	Modelos de moralidad de la administración	118
	Administración inmoral	119
	Administración moral	120
	Toma de decisiones éticas	122
	Determinación del clima ético de la organización	124
	Nuevas tendencias de la ética en la administración	125
	Doce mitos en la ética de los negocios.	131
	Conclusiones.	137
	Bibliografía	138
5	Ética y liderazgo.	141
	Objetivos.	141
	Introducción	141
	El verdadero liderazgo político	141
	Cómo emerge el líder	142
	Lo que no es y no puede ser nunca un líder	145
	Filosofía del liderazgo político.	147
	Fuerzas divisorias	147
	Fuerzas de inercia	150
	La filosofía en acción.	152
	Luego de la era posEnron, ¿se necesitan más directores éticos?	159
	¿Qué es liderazgo?	164
	Conclusiones.	168
	Caso práctico: Donald Rumsfeld, Secretario de Defensa	169
	Preguntas del caso	183
	Bibliografía	183

6	La conducta ética del emprendedor	187
	Objetivos	187
	Introducción	187
	La ética y el joven emprendedor	188
	El ecosistema empresarial: la comunidad empresarial y la empresa emergente	190
	La práctica de los negocios: incompatibilidad de hacer negocio y la gestión socialmente responsable	194
	La pequeña empresa y su cadena de suministro: la ética de comprar y vender	196
	El emprendedor y su función en la economía del siglo XXI más allá de la ética profesional	203
	Conclusiones.	206
	Caso práctico: La muerte de Fundidora Monterrey	206
	Preguntas del caso	217
	Bibliografía	217
7	Ética y ventaja competitiva	221
	Objetivos.	221
	Introducción	221
	La responsabilidad de la empresa en la economía posmoderna	222
	La responsabilidad social de ser competitivo	225
	Ética y generación de riqueza: la toma de decisiones racional	227
	Generación de bienestar: la toma de decisiones basada en valores.	230
	El imperativo económico de la gestión responsable de la empresa.	233
	Conclusiones.	235
	Caso práctico: Ford-Firestone: la responsabilidad social de la cadena de suministro	235
	Bibliografía	250
8	La ética y los procesos humanos de negocio.	253
	Objetivos.	253
	Introducción	253
	Alineación de los procesos humanos: la planeación responsable de los recursos humanos.	255
	Atracción del talento: propuesta de valor e inducción real.	259
	La distribución interna de la riqueza: gestión del desempeño y distribución de beneficios.	263
	La estructura de la organización y la ética empresarial.	270
	Conclusiones.	272
	Caso práctico: Wal-Mart	272
	Preguntas del caso.	278
	Bibliografía	278

9	Cultura y ética organizacional	283
	Objetivos	283
	Introducción	283
	Sociedad y cultura: las dimensiones culturales de las naciones	284
	Ética y culturas nacionales.	287
	Resolución de conflictos éticos entre culturas	291
	Los países de Iberoamérica: rasgos culturales y conducta esperada	293
	¿Son socialmente responsables los iberoamericanos?	296
	La cultura organizacional: formalizar la estrategia de negocios	302
	Conclusiones.	307
	Caso práctico: Panamá y el pacto mundial de las Naciones Unidas	308
	Preguntas del caso.	321
	Bibliografía	321
10	La ética en la organización multinacional	323
	Objetivos.	323
	Introducción	323
	La nueva era de la empresa: la gestión más allá de las fronteras	324
	La empresa trasnacional y la moralización de la sociedad	327
	El directivo responsable en la empresa trasnacional.	329
	El código de conducta de la empresa trasnacional	330
	El imperativo global: una gestión responsable de negocios	334
	Conclusiones.	337
	Caso práctico: Mattel: La ética en la industria del juguete	337
	Preguntas del caso.	353
	Bibliografía	353
	Índice analítico.	355

Prólogo |

En la actualidad, el sector privado desempeña un papel muy importante en la vida de las personas y las comunidades del mundo. No solamente destaca en su función de generador de empleos y de riqueza, sino también como agente de desarrollo en todas las sociedades en las que participa. Las empresas privadas, inmersas en una comunidad mayor, deben comportarse como ciudadanos responsables, ajustados a la ética corporativa y al respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, la empresa no sólo tiene una función económica, sino una serie de obligaciones éticas con respecto a la sociedad.

Durante las tres últimas décadas el interés académico por indagar de manera profunda sobre algunos aspectos de esta ética de los negocios ha renacido. La presente investigación ha procedido simultáneamente a lo largo de distintos frentes que se encuentran estrechamente relacionados, y presenta distintas visiones sobre este tema, emanando de diversas disciplinas como la filosofía, la administración y las ciencias sociales. De esta manera, los autores destacan lo que ocurre en el actual panorama de los negocios desde una perspectiva global y contemporánea, un mundo marcado por una imperante economía social de mercado y por una creciente y feroz competencia dentro de un ambiente altamente dinámico. La preocupación por la ética en los negocios no es, sin embargo, una novedad de nuestra era. Desde tiempos inmemoriales hasta acontecimientos recientes, la historia nos muestra que las inquietudes acerca de las prácticas comerciales rapaces o injustas son comunes.

Las coincidencias intelectuales entre los distintos autores dotan a esta obra de un excelente balance objetivo que se proyecta tanto en el fondo como en la forma del texto. Por un lado, todos ellos coinciden en que hay un sentido genuino en el cual la ética de los negocios está a la altura de la gente que participa en los mismos. Además, todos están de acuerdo en que la ética en los negocios es un concepto fundamental y que no es trivial que éstos se lleven a cabo con o sin ella. En consecuencia, ninguno de los autores considera que los negocios constituyen una zona libre en el aspecto ético. En otras palabras, para aquellos lectores que buscan una condena generalizada de todos los aspectos de las actividades de negocios no la encontrarán aquí; quienes por su parte esperan un elogio inmerecido al mundo de los negocios se sentirán igualmente desilusionados. Hay una gran diferencia entre la forma en que los negocios deberían conducirse y la manera en que algunas veces se conducen, y ninguno de los autores se desvió de esta visión.

Por el otro lado, encontramos en esta obra también un buen equilibrio entre la teoría y la práctica, demostrando que la ética en los negocios es en realidad una disciplina aplicada. Desde su nacimiento, el estudio sistemático de la ética empresarial es sin duda un esfuerzo que involucra muy diversos enfoques disciplinarios, aprovechando el gran acervo de experiencias de múltiples campos y utilizando conocimientos muy variados. Como nos muestran los autores, dentro de los ensayos más teóricos del libro encontramos una enorme influencia de acontecimientos y prácticas reales del mundo empresarial, mientras que en los artículos que parten de cierta disciplina académica se presenta a su vez un claro marco teórico. El uso de casos reales y experiencias personales a lo largo del presente libro dan validez a lo que los autores mismos afirman: en la ética en los negocios ha habido un intento genuino por garantizar que la práctica informe a la teoría y que la teoría esclarezca la práctica.

En la primera sección de la obra los autores nos permiten conocer una visión sobre la ética de los negocios a través de teorías normativas, utilizando algunos casos reales como aplicaciones prácticas. Cada capítulo en esta primera parte, que también es la de mayor extensión, nos propone y analiza una concepción distinta sobre la ética en los negocios. Los capítulos de la segunda parte son igualmente diversos y nos hablan de habilidades, responsabilidad, liderazgo, cultura, ventaja competitiva y otros temas de gran interés. Estos últimos, a diferencia de aquellos en la primera parte, no están dedicados ante todo a relacionar los negocios con teorías normativas específicas. La razón de este cambio en el énfasis reside en el desarrollo del campo académico de la ética en los negocios, y aunque aprovecha el trabajo realizado en la sección anterior, también se reflejan los intereses y la experiencia de los investigadores de una disciplina específica de la administración o las ciencias sociales, enfocando el tema desde ese punto de vista. Así, por ejemplo, en la segunda parte de esta obra hay artículos que colocan los problemas éticos en los negocios dentro del contexto de disciplinas tales como administración, finanzas, contabilidad, mercadotecnia, derecho y economía.

La tercera línea de investigación se sumerge en una serie de problemas complejos que han surgido en la ética en los negocios como consecuencia de los intentos por aplicar las ideas de las investigaciones normativas y disciplinarias a problemas específicos. De este modo, hay artículos sobre la ética en los negocios en el panorama internacional, los derechos de los trabajadores, la ética en el trabajo, y la ética y el medio ambiente. En esta parte de la obra también se incluye un capítulo sobre la moral corporativa, un problema que tiene sus orígenes en las preocupaciones filosóficas respecto a la atribución adecuada de la responsabilidad moral, además de otros artículos donde se abordan las relaciones intrincadas entre la ética en los negocios y la religión, por ejemplo. El libro nos presenta también el movimiento por la responsabilidad corporativa, la cual se funda en una ética empresarial, pero no se confunde con ella pues va más allá de la mera formulación de valores y postulados éticos.

Los capítulos restantes se derivan de o están motivados por las experiencias de la gente en corporaciones que han puesto en marcha programas de ética corporativa. Abordan los problemas prácticos que implica emprender y dirigir un programa de ética dentro de un entorno específico histórico, económico, de regulación y jurídico.

En consecuencia, son ejemplos de la cuarta línea de investigación, es decir, el intento por aplicar la ética en las organizaciones.

Finalmente, agrego una personal explicación y una breve advertencia, y se refiere a que aun cuando los capítulos del libro son tan completos y exhaustivos, en donde notamos el esfuerzo de los autores como las restricciones de tiempo y espacio se lo permitieron, no son, ni tienen la intención de ser, la última palabra sobre el tema específico abordado, y, en efecto, nos entusiasman con sus aportes. Espero que la bibliografía y las lecturas recomendadas sean útiles para quienes deseen conocer otros puntos de vista y estoy seguro que les agradará la lectura de esta magnífica obra.

ARMANDO J. GARCÍA SEGOVIA
Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Cemex

Introducción |

Es un honor haber recibido la invitación de los autores para escribir estas líneas sobre un tema tan importante en estos primeros años del siglo XXI.

Los grandes avances científicos y tecnológicos han transformado la vida en nuestro planeta. Sin embargo, este increíble progreso ha estado muy lejos de estar acompañado por criterios éticos, humanos o ecológicos que permitieran un equilibrio con los principios fundamentales de la conducta humana.

La clase política y en los últimos años muchos líderes empresariales, han provocado que los ciudadanos dejen de confiar en sus gobernantes y empresarios en casi todos los países del mundo. Debido a ello se han incorporado un gran número de controles y normas de conducta que buscan poner barreras a los abusos de poder. Ni el desinterés de la sociedad en los procesos políticos ni los procedimientos burocráticos son soluciones efectivas. Mucho menos pretender que leyes más exigentes o sistemas modernos mejoren la situación. Un líder siempre será el reflejo de la empresa u organización; las aptitudes y el talento del líder son elementos fundamentales para encontrar la diferenciación y posicionamiento de la empresa dentro de su contexto competitivo. Hay diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que requiere enfrentar y a su propia visión de su responsabilidad. Sin embargo, se puede asegurar que sus retos más importantes son la prosperidad y el crecimiento a largo plazo. No existen los líderes perfectos, ni tampoco se pretende lograr tal concepción. La mayoría tienen un talento innato que requiere siempre complementarse con otros líderes en la organización. Aun así, todo lo que hacemos es susceptible de mejora, y también lo son los estilos y habilidades ejecutivas de las personas.

Los autores de *Ética en las organizaciones* nos llenan de ejemplos y casos que muestran lo complejo del tema. De manera paralela, reflexionan acerca de los valores y conductas que, incorporados a nuestra vida diaria, nos permiten asumir nuestras responsabilidades de manera efectiva y con respeto al entorno empresarial y social en que nos desenvolvemos. Respeto también por las instituciones, por las personas, por nuestro planeta. Respeto por nuestros colegas y superiores, por los proveedores y los clientes, por todo lo que nos rodea. Honestidad, consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Principios y valores que son la base de un comportamiento ético que beneficia a toda la sociedad, a las empresas y a la economía misma.

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital de las organizaciones en las últimas décadas. La misma globalización en la que estamos inmersos ha provocado la urgente aplicación de principios y valores fundamentales para evitar mayores efectos en las economías de varios países.

También debemos considerar el alto nivel de competitividad que es característico en prácticamente todas las actividades empresariales. Y no sólo me refiero a los mercados formales; también hay que mencionar al llamado mercado informal, que en la mayoría de los casos se encuentra fuera de la legalidad. No encontrar caminos de solución a esta realidad no favorece un entorno de alta productividad y desarrollo que merecen todos los países. La responsabilidad social también es abordada, así como su evolución hacia el emprendedor social, como característica de un nuevo estilo de liderazgo. Las empresas ya no se miden sólo por rentabilidad o ganancia de mercado. Su compromiso con la sociedad es ahora un activo importante.

En resumen, el libro nos ofrece la oportunidad de profundizar en los grandes retos que tienen los líderes al inicio del siglo XXI. Con casos detallados y definiciones precisas sobre los conceptos éticos que debemos emplear en todas las decisiones que tomamos, los autores nos transmiten las principales áreas de preocupación y las alternativas que tenemos para actuar de acuerdo con principios y valores fundamentales. Estoy seguro de que esta obra ayudará en gran medida a la comunidad empresarial y política a tomar conciencia de su actuación y responsabilidad frente a un entorno cada vez más complejo y diverso.

WALTER WESTPHAL URRIETA

Director General de Farmacias Benavides, S.A. de C.V.

Eduardo René Soto Pineda

Profesor Titular del ITESM, Doctor en Organización de Empresas, Master en Psicología Aplicada a la Empresa, y Master en Toxicomanía Aplicada al Campo Laboral. Estudios de perfeccionamiento en Metodología del Caso (Harvard Business School); en Programación Neurolingüística (Calgary University de Canadá). Imparte las asignaturas de Comportamiento organizacional, Estrategias globalizadas y Ética empresarial.

Publicaciones recientes: *Las Pymes latinoamericanas* (1998); *Gestión de cambio* (2000); *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones* (2001); *Restricciones organizacionales* (2001); *Toma de decisiones y control emocional* (2002). Próximas publicaciones: *Institucionalizando la ética en la empresa*, *Complejidad y caos en las organizaciones* y *Manual de consultoría para Pymes*.

Dedicatoria

A René, mi inolvidable padre (q.e.p.d.); a Gabriela, mi madre, que sigue luchando por su vida, que se agota a minutos; a Dochy, mi esposa, que ha asumido el rol de hija y

lleva meses ayudando a la supervivencia de mi madre, dándole calidad de vida en su agonía. A mi hija Lorena, que con cariño y responsabilidad me ayuda en mis libros y entrega de clases.

Agradecimientos

Escribir es una actividad eminentemente personal y, por lo mismo, puede resultar solitaria. Los pensamientos tardan tiempo en madurar y desarrollarse; pueden volverse tan absorbentes que los otros aspectos de la vida pasan a segundo plano por algún tiempo. Y, naturalmente, esto hace que la vida se haga difícil a ratos para los miembros de la familia y los grandes amigos. Afortunadamente todos ellos supieron entenderlo y estar a la altura de las circunstancias, y me han apoyado incondicionalmente.

Agradezco además a mis colegas Bryand Husted, Simón Dolan, Ceferí Soler, Alfons Sauquet, Luis Ovalle y Ramón Ramos, amigos que contribuyeron con sus consejos a mejorar y comprender mejor nuestro trabajo. A mis amigos de SUMAQ, Antonio Montes, Marcos Gorgojo, Ernesto Gore, Patricio Donoso, Marlene de Estrella, Ligia Maura, María H. Jaen, Martha C. Bernal y Gabriel Aramouri. Siempre está mi pensamiento con ellos.

A mi amigo y maestro Oscar Johansen, que desde que nos conocimos sigue siendo mi mentor, consejero y guía año tras año en toda obra que emprendo. Es un orgullo contar con tu amistad. Gracias, Oscar.

Finalmente, no puedo olvidar a mis colaboradores en Monterrey: Antonio Martínez, incansable ayuda; a Pilar, que últimamente ha sido una excelente colaboradora, y en Barcelona (ESADE), mis ayudas de siempre: María Jesús y Josefina.

CON CARIÑO: EDUARDO
2007

José Antonio Cárdenas Marroquín

Catedrático, consultor e investigador mexicano. Ingeniero químico administrador por el ITESM. Maestro en Administración de tecnología por el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), y maestro en Administración de recursos humanos por la Universidad de UTAH. Actualmente es aspirante al grado de doctorado en Innovación educativa.

Ha sido autor de diversas publicaciones en revistas especializadas y ha participado como coautor en varios libros; es miembro de ERIAC Capital Humano y del Comité de Educación de Confederación Patronal de la República Mexicana, entre otras asociaciones.

Dirigió el Centro de Desarrollo Humano de Vitro, grupo vidriero internacional, por más de siete años, y actualmente ocupa el puesto de director de Extensión universitaria y Educación permanente en la Universidad Regiomontana.

Dedicatoria

Con todo mi amor para mi esposa Elvira, mi apoyo e inspiración; para mis hijos Eugenio, Alejandra y Cordelia, mi legado; para mi nieto Juan Carlos, mi ilusión.

Agradecimientos

A mi esposa Elvira, por sus comentarios, correcciones y sus puntos de vista sobre el trasfondo práctico de la moral y con relación al sentido común de la responsabilidad social.

En especial a Rodrigo Guerra Botello, rector de mi universidad, quien con su conducta ejemplar en el plano profesional y académico ha sido mucho más que apoyo e inspiración para esta obra.

A Juan Zapata Novoa y Fernando González González, inquietos intelectuales, por las interminables discusiones sobre el tema que nos ocupa y sus discretas orientaciones y advertencias.

A las decenas de alumnos de mis cátedras de Filosofía empresarial y de Ética de negocios en diferentes instituciones educativas, cuyas inquietudes fueron en buena parte la plataforma para el proceso de indagación asociado a nuestro trabajo.

JOSÉ A. CÁRDENAS M.
2007

Ética en las organizaciones

Es oportuno recordar a uno de los padres de la ciencia económica, Adam Smith, quien fue profesor de Filosofía moral de Glasgow antes de enseñar Economía. Esta misma economía, tal cual la concebimos hoy en su gran dominio, la economía de mercado, tuvo en su gran constructor intelectual los valores éticos desde el punto de partida, y considero que ello ha vuelto también en nuestros tiempos: es muy sintomático que hace unos años el Premio Nobel fuera otorgado a Amartya Sen entre otras razones porque su obra clave para ese reconocimiento mundial fuera *Ethics and Economics*. Esto significa que el tema está trascendiendo ya los límites de los que hablan solamente de filosofía, para pasar a aquellos directamente relacionados con la vida económica.

Los autores de esta obra se esmeran en destacar en que vivimos en una época histórica en la que los desafíos éticos están frente a nosotros y son, por lo tanto, ineludibles. El tema aparece en distintas dimensiones. Por un lado están los beneficios gigantescos que las revoluciones tecnológicas en plena ebullición hoy nos presentan. Esta ola de innovaciones en los instrumentos de la nueva economía, las nuevas tecnologías, crea oportunidades inmensas para la humanidad. Sin embargo, todo eso implica que los bienes y servicios que la civilización dispone no están ciertamente distribuidos con equidad.

Al escribir este libro da la impresión de que los autores desean poner de manifiesto la gigantesca transformación que atraviesa la sociedad contemporánea y describir la esencia de la nueva sociedad con las distintas fuerzas conductuales éticas que surgirán de ella. Son tantos los acontecimientos que colapsan la imaginación que, en todo caso, uno de los autores insiste en que no pretenden dar recetas, así como tampoco una lista de sugerencias concretas en cuanto a medidas políticas morales que deben aplicarse, ni mucho menos lineamientos y consejos directivos empresariales para suprimir la corrupción; no es un libro que pretenda eso.

El objeto es intentar situar la arrolladora transición que afrontamos en el presente, dentro del margen general del mundo laboral, para de esta forma intentar predecir cuáles serán los comportamientos éticamente adecuados que necesitaremos con miras hacia el futuro al que nos desplazamos y recurrir con más conciencia a la riqueza de las decisiones que aboguen por la responsabilidad social de las empresas, que no son decisiones casuísticas sino avaladas en la vivencia contractual que vivimos. De alguna manera intentan incrementar o, mejor dicho, maximizar los efectos transformadores en

el comportamiento ético de las personas y de las organizaciones que quedaron traumatizadas con los cambios que se iniciaron a mediados de los años setenta, y tuvieron su rúbrica 20 años después con la caída de la multinacional ENRON, todo un símbolo de empresa multinacional, muchas veces puesta como ejemplo de lo que múltiples empresas debían hacer con sus empleados.

Eduardo describe en los primeros capítulos de la obra el impacto de la globalización en la actitud ética y en la incidencia de ésta en el liderazgo; al respecto, señala con un estilo muy personal esta transformación. Qué duda cabe que en los últimos 20 años hemos atravesado un punto de inflexión en la historia del mundo. A este efecto, toda explicación acorde a la experiencia y el conocimiento alcanzado hasta ahora se cuestiona, o lisa y llanamente se anula. Son innumerables los ejemplos de conductas extravagantes de las personas y los mercados financieros, pero también son muchas las tendencias fundamentales concernientes al rumbo del progreso técnico y al nuevo tipo de empleo que buscan las empresas, que resultan igualmente atípicas o inescrutables. Esto último lo analiza en el capítulo sobre personalidad, dejando de manifiesto distintas características necesarias para mejorar y optimizar el proceso de selección en un ambiente globalizado. Con este marco de referencia como de telón de fondo, plantea que se acerquen cambios aún más radicales, y que aplicando inteligencia emocional a las nuevas perspectivas, éstas pueden no resultar tan impactantes.

El impacto sabe convertir en “autores-actores” a los que leen sus páginas. Impulsa el deseo de iniciativa y de autonomía; mediante la confianza que manifiesta en su lectura y se ubica en la capacidad del otro, motiva a cada lector a tener confianza en sí mismo para entender mejor los cambios y a las personas protagonistas del mismo cambio de actitud hacia el ambiente y la responsabilidad de las empresas en este cambio.

Para que la acción sea buena han de serlo el objeto, el fin y las circunstancias. Actuar éticamente consiste, según hemos visto, en buscar el bien propio y el de los demás –y el concepto de bien es muy rico–, moviéndonos por motivaciones superiores –inmanentes o trascendentes–, sin rechazar el bien propio ni las demás motivaciones, que no tienen por qué ser inmorales.

Alternativamente, actuar éticamente es observar unos principios no inventados, sino derivados del fin del hombre, de los bienes que intenta conseguir y de las motivaciones que le mueven a ellos. La ética de los fines no es, pues, distinta e independiente de la ética de los principios.

Eduardo describe muy bien en estos primeros capítulos que las dos posibles relaciones que se establecen entre las acciones humanas y su modo de ser (*Ithos*) son la bondad o la maldad. A ello les llama genéricamente moralidad. El bien y el mal morales son el bien y el mal que las acciones poseen en tanto que humanas. El bien moral coincide con el de la persona en la medida exacta en que está en juego la acción libre y se realiza a través de ella. Sigue describiendo que la ética pretende dirigir los actos libres hacia el bien perfecto o fin último de la persona. Por tanto, concluye acertadamente que la acción ética es la que cada sujeto realiza libremente dirigiéndose a sí mismo hacia su fin

último o felicidad. Un análisis ético de la acción consiste en definir por qué y cuáles son las acciones del hombre que lo llevan a sus fines últimos y cuáles no.

En nuestra opinión, la decisión ética es el impulso del espíritu por el que la persona se orienta hacia la búsqueda del bien, que necesita completarse con el conocimiento de lo que ese bien reclama. Este movimiento hacia la determinación que hace posible el bien puede requerir en ocasiones una reflexión detenida e incluso largamente dilatada en el tiempo; en otras, se realiza de modo connatural, inconsciente, como fruto espontáneo del saber y de la experiencia, pero no falta nunca. Y de ahí —de la necesidad de proceder del deseo del bien al conocimiento de los medios que lo hacen posible, y de la posibilidad de que en ese proceso se introduzca el error— deriva una importante consecuencia: una decisión ética. En ocasiones, una decisión ética seria y profunda puede resultar insuficiente, ya que por error sobre los medios puede no terminar en la realización efectiva del fruto al que aspiraba.

En la segunda parte del libro, José Antonio aborda el tema de la ética y la responsabilidad social desde el punto de vista de diversos aspectos de la realidad de la organización posmoderna. Sobresalen las consideraciones éticas relacionadas con los emprendedores y las empresas emergentes, tema que no es común encontrar en la literatura especializada. A este respecto, propone analizar la pequeña empresa como parte de un ecosistema y con una relación directa a los principios morales de sus dirigentes. Por otra parte, Cárdenas insiste en una fuerte vinculación entre la conducta ética de la empresa y la capacidad de ésta de dar resultados financieros y mantenerse competitiva, siendo la responsabilidad moral de la organización de particular importancia ante la pérdida de confianza del público, propiciada por los recientes casos de escándalos corporativos antes mencionados.

José Antonio abunda en particular en el papel y la responsabilidad del administrador de recursos humanos en cuanto a la conducta ética y responsabilidad social de la empresa. Mediante una acertada simplificación del impacto de las decisiones éticas en el trabajador, propone que la función principal de la gestión de recursos humanos desde el punto de vista moral consiste precisamente en evitar o minimizar el estrés laboral en los individuos bajo su responsabilidad o influencia, toda vez que esto conlleva a tratar al individuo como persona objeto de respeto y dignidad.

En los últimos capítulos de esta obra, Cárdenas subraya el imperativo de parte de las distintas corporaciones no sólo de ser capaz de amalgamar diversos estilos de gestión, sino de fomentar una cultura organizacional que respete y se adecue a los distintos valores, preferencias y motivadores de los individuos que laboran en ellos. A este respecto, insiste en que la cultura nacional y el conjunto de valores observados por una organización coexisten en un complejo sistema que influye significativamente en el código de ética de cada trabajador. Asimismo, en lo que se refiere a las corporaciones multinacionales, argumenta que estas empresas requieren un esquema que les permita operar en diferentes países y culturas, obteniendo resultados financieros sin sacrificar su conducta ética y responsabilidad social. De esta manera, estos enormes conglomerados se enfrentan al dilema no resuelto de imponer un único código de ética a todas

sus operaciones internacionales o de fomentar un ambiente de moralidad que responda a las diferentes culturas nacionales.

Los autores ostentan una formación tanto de ingeniería como de administración. No obstante, y como está ocurriendo en todas las disciplinas, al no tener explicaciones lógicas en su formación a “tanta novedad”, que nos conduce a mantener la incertidumbre y dudas, también empiezan a incursionar en el “mundo ético-filosófico”, y, frente a la rapidez de los hechos, intentan entregar en este escrito soluciones basadas en la intuición ética “un modo más dinámico para ayudar a gestionar las organizaciones en la contradicción”. Es decir, pretenden poder entender el tiempo, la evolución, el movimiento, pero por sobre todo esto, pensar, reflexionar como seres humanos para resolver los problemas que nos atañen, toda vez que al final del día son problemas de seres humanos. Esta acción es un proceso propio de un organismo vivo que crece según su propia lógica y es libre de tomar una dirección que no había sido prevista.

Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas. Lo peor es que no tenemos ayuda ni respuesta a la corrupción que se cierne sobre la sociedad. Miramos sin respuesta a los gurúes que en otros tiempos tenían la solución “para todos nuestros problemas”; hoy se declaran incompetentes y su ayuda se traduce en encontrar sentido a la incertidumbre.

En este trabajo coadyuvamos en el propósito de buscar respuestas junto a los autores y de ofrecer opciones para alcanzar cierto sentido de cohesión. Creemos que utilizar al máximo nuestras mejores habilidades éticas nos ayudará a descubrir el futuro. Este trabajo intenta encontrar algún sentido en toda esta confusión que nos rodea, por lo que los autores trataron de organizarla en sus mentes para empezar a entender lo que realmente está sucediendo en el mundo. Esa es la intención de lo que entregan los autores en su libro. Deseo convencer a los lectores de que hay, al fin y al cabo, algún sentido en todo el enorme sinsentido que nos rodea.

El enfoque hacia la acción se fundamenta en aceptar que no existen respuestas simples o correctas a la vida, que la vida está llena de contradicciones y sorpresas, y que de hecho está llena de paradojas. Por otra parte, si podemos aprender a entender y aceptar estas paradojas, podemos llegar a encontrar un camino a través de ellas, podremos convivir con ellas y manejarlas. Eduardo Soto y José Antonio Cárdenas nos están indicando el camino para hacerlo.

DR. ENRIQUE VOGEL,
Director de Administración y Finanzas, ITESM Campus Monterrey.

La ética y las decisiones en los negocios

OBJETIVOS

- Puesto que la ética en los negocios es fundamental, el objetivo es dilucidar las dudas que aparezcan mediante ejemplos y atenuar la complejidad de las decisiones que se toman frente a dilemas de difícil solución siempre apegadas a la más rigurosa ética.

La reflexión sobre la ética en la empresa ha sido prolífica desde los años setenta, y coincidió con la reivindicación de la necesidad de pasar de las palabras a los hechos. Esta necesidad de institucionalizar y hacer operativa toda esa reflexión en la *praxis* empresarial se concretó principalmente en el desarrollo de códigos éticos y otros documentos de autocontrol, los cuales tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura corporativa coherente. Pero los resultados de ese desarrollo son un tanto contradictorios. Si bien por un lado la mayor parte de las grandes empresas en todo el mundo ha elaborado códigos éticos, por otro el escepticismo hacia este tipo de documentos es cada vez mayor debido a la falta de un fundamento filosófico coherente y a un proceso de elaboración inadecuado de los mismos. La presente obra pretende subsanar, en alguna medida, estas dos carencias. Ofrece una definición precisa y una fundamentación de los códigos éticos, y propone un proceso para su desarrollo, el cual ha sido puesto en práctica en importantes organizaciones de México en los últimos años y puede ayudar a otras a mejorar su nivel ético.

En principio, la ética en los negocios no difiere en nada de la ética en la medicina u otras disciplinas, y los principios éticos generales se deducen del imperativo categórico o de alguna versión moderna de éste para luego aplicarse al contexto de los negocios.

En fechas recientes, algunos académicos adoptaron un enfoque distinto en el que tal vez se combinen ambas tendencias de la ética en los negocios. A continuación se

describen algunas de las características de este nuevo enfoque y se explica cómo encajan dentro de ciertas corrientes intelectuales más generales, que se denominan con nombres que tienen connotaciones políticas, como posmodernismo y pragmatismo.

Durante los primeros 50 años o más de su existencia, la ética en los negocios se desarrolló sobre todo en torno a dos corrientes de pensamiento. La primera, encapsulada en la frase *negocios y sociedad o problemas sociales de la administración de empresas*, trata de situar los negocios, concebidos como una actividad esencialmente económica dentro de una matriz social general. Los estudiosos que han aceptado este enfoque pertenecen fundamentalmente a las escuelas de administración y han adoptado muchos de los métodos de sus colegas, en particular los de las ciencias sociales. El segundo enfoque, también enclaustrado en la frase *ética en los negocios*, se analizó como un campo más en el que los filósofos trabajan dentro de la tradición kantiana o analítica. Tales estudiosos han llegado a ver la ética en los negocios como un campo más en el que los filósofos éticos pueden aplicar sus teorías, que en gran medida son kantianas.

De acuerdo con el pensamiento de Simon, en el que todas las decisiones tienen un componente de valor y una decisión mala, negligente o equivocada de un responsable de una parte del negocio, es posible afectar y hundir a toda una organización. Esto último parece un tanto exagerado, pero hay que recordar el siguiente hecho histórico negativo para las empresas que están compitiendo a diario por ocupar una posición destacada en los *rankings* de mejor gestión.

En 1989, en las costas de Alaska, el petrolero *Exxon Valdés* derramó una cantidad impresionante de petróleo en esas aguas, lo cual provocó una catástrofe ecológica de magnitudes tan terribles que aún no se puede establecer el equilibrio ecológico de esa zona del planeta. En ese entonces la prestigiosa revista *Fortune* situaba a este *holding* estadounidense entre las seis mejores empresas del planeta. Con este desastre cayó en la misma clasificación hasta el lugar 110.

Frente a este hecho, se puede plantear si “hubo mala suerte” o que “un error le puede ocurrir a cualquiera”. En fin, se puede minimizar el hecho, pero lo que realmente causó repudio mundial fue la falta de respuesta inmediata por parte de la empresa, lo cual se traducía en la carencia de artilugios técnicos adecuados y propios para actuar en estos casos. Habría que añadir la lentitud en las decisiones que se tomaron, así como el envío de personal de jerarquía media y poco calificado al lugar de la catástrofe. El estado de embriaguez del capitán del *Exxon Valdés* pasó a segundo plano ese fin de semana en que la burocracia quedó en evidencia una vez más frente a un hecho de proporciones gigantescas en donde una multinacional no supo dar soluciones a tiempo. Este acto de “irresponsabilidad social de una multinacional” se puede catalogar como un hito importante que sensibilizó a la opinión mundial sobre los desastres ecológicos que causan las empresas frente a la apatía generalizada de la sociedad mundial. Por fortuna, cada vez existe más conciencia de que el planeta es de todos, a pesar de que aún no haya acuerdos entre todos los países y las potencias importantes sigan negándose a seguir los Acuerdos de Kioto. Es absurdo que todavía el año anterior (2005) algunas potencias condicionaran la aprobación de decisiones trascendentales para mejorar la calidad de vida del planeta y evitar su destrucción.

Hechos como el de este ejemplo son los que realmente interesa comentar para llamar a la reflexión y poner en evidencia la importancia de la ética en las decisiones empresariales. Lamentablemente, el impulso reciente que ha recibido la ética empresarial en las organizaciones no está orientado a la función que tiene en las decisiones. Los directivos y gerentes aplican la ética para sancionar y controlar conductas. Todos los días las empresas se jactan ante sus competidores, o bien entre sus propios empleados, de instaurar “códigos de ética” en sus empresas, en los cuales se comprometen a avisar a la dirección que se ejecutan muy bien las cosas, o que un trabajador transgredió cualquiera de las reglas de la empresa. Es decir, se utiliza para *controlar*. Lo anterior no es otra cosa que sacar provecho interesado de la “ética”, lo cual no sólo desacredita el objetivo real de las decisiones éticas en la organización, sino que también frustra e impide que el resto de las personas de la misma la utilicen de la manera más adecuada. La ética, en sentido riguroso, forma parte del proceso de toma de decisiones de la organización. Es posible, y de hecho se da en la práctica, que aumenta los recursos para esa actividad y asegura que se tomen las decisiones más adecuadas y oportunas.

Existe la creencia en algunos directivos de que la principal finalidad de la ética en las organizaciones es cambiar las conductas de los individuos, y no reflexionan en que lo que realmente hace la ética es mejorar las decisiones en lo que se refiere a los grupos. Por otro lado, las decisiones políticas pueden beneficiarse de la reflexión ética.

A este respecto señalan De Mulder y Ortiz: “La evaluación de criterios de responsabilidad social está sosteniendo también un creciente impacto en las decisiones de inversión, sobre todo para inversores institucionales. En muchos países se han visto aparecer los fondos de inversión éticos, que no son más que un primer paso hacia una no muy lejana evaluación más homogénea y universal de indicadores de impacto social en las empresas.”

EL MUNDO ACTUAL

El mundo actual cambia a ritmo vertiginoso. El panorama que una vez se conoció se trastornó. El Muro de Berlín desapareció. Las Alemanias se reunificaron. “El Imperio del Mal” —la Unión Soviética— ya no existe. El comunismo está agonizando. El *apartheid* está muerto y Nelson Mandela no sólo es un hombre libre, sino que fue presidente de la República Libre de Sudáfrica, en la que se instituyó un foro público, la Comisión de Verdad, para analizar abiertamente sus peores pecados. Ésta es la era de la globalización. La cooperación económica está reemplazando las diferencias ideológicas. La Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la APEC (Cooperación Económica Asia-Pacífico) evidencian la cooperación regional. La introducción del euro marca el primer paso hacia un Estado económico unido de Europa. La Organización Mundial de Comercio representa el surgimiento de la cooperación económica y el libre comercio en todo el mundo. Las consecuencias para las compañías son de proporciones formidables: Daimler Benz es propietaria de Chrysler Corporation;

British Petroleum adquirió a Amoco; Bankers Trust Company pronto formará parte del Deutsche Bank; Random House es propiedad de Bertelsmann, y Citigroup está en todas partes.

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS: PRÁCTICA CONTEMPORÁNEA

Ésta es la era de la técnica. La fibra óptica y los satélites conforman una sola red de información mundial. En la actualidad es posible comunicar cualquier cosa, a cualquier persona, en cualquier parte y por medio de cualquier forma (voz, datos, texto, imágenes) a la velocidad de la luz. Las computadoras de escritorio tienen hoy más capacidad de cálculo que las grandes computadoras centrales que la NASA utilizó para llevar al hombre a la Luna.

Es una era de reingeniería, reestructuración, ajuste del tamaño de las empresas, reorganización y organizaciones menos jerárquicas. A medida que los trabajadores intercambian a regañadientes las comodidades del viejo contrato social por ciertos entendimientos todavía por definirse, los efectos en el valor y la dignidad humanos han sido drásticos. La dependencia de la compañía y la lealtad a ésta han sido sustituidas por el distanciamiento y el cinismo. Existe el desafío de encontrar nuevas formas para recrear las interdependencias y buscar nuevas maneras de experimentar la “comunidad” en las organizaciones.

Es una era de información. Se dice que el conocimiento se duplica cada cinco años, y en ocasiones surge la pregunta de por qué se toman decisiones en el corto plazo. En la actualidad, la información está instantáneamente a disposición y abunda en todo el globo. El secreto del liderazgo, llega uno a descubrir, es que no hay secretos. Simplemente, en esta era de información ya no hay cabida para ocultar nada, como

- un derrame de petróleo en Alaska;
- la fusión accidental del núcleo del reactor en Chernobyl;
- una relación privada con el presidente en la Casa Blanca;
- prácticas de trabajo infantil en Vietnam;
- corrupción en los mercados emergentes;
- los efectos nocivos, causantes de cáncer, del tabaco;
- las prácticas de venta inaceptables en la industria de los valores y seguros;
- la ausencia de mujeres y minorías en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas;
- la diferencia cada vez más notable en las remuneraciones de ejecutivos y trabajadores.

La información es como un virus que exige la verdad, y la verdad requiere libertad. Cuando la gente adquiere conciencia de las opciones, las revoluciones surgen. Por cierto, ésta es una era de revoluciones. Tal vez, parafraseando el título de la famosísima obra de Alvin Toffler (1970), estamos experimentando el “*shock* del futuro”, es decir, la

“desorientación debido al cambio acelerado prematuro”. En virtud de la velocidad del cambio en el mundo actual, el hombre se confunde y se desorienta. A medida que los mapas y las fronteras nacionales, familiares en otras épocas, se desdibujan, el ser humano camina a ciegas hacia el futuro, buscando comprender el nuevo orden mundial y su lugar en éste. Es el final de una era y el principio de una época todavía indefinida. Además, el hombre tiene la oportunidad de participar en su definición. Y es el llamado del liderazgo.

¿QUÉ ES ÉTICA Y QUÉ ES MORAL?

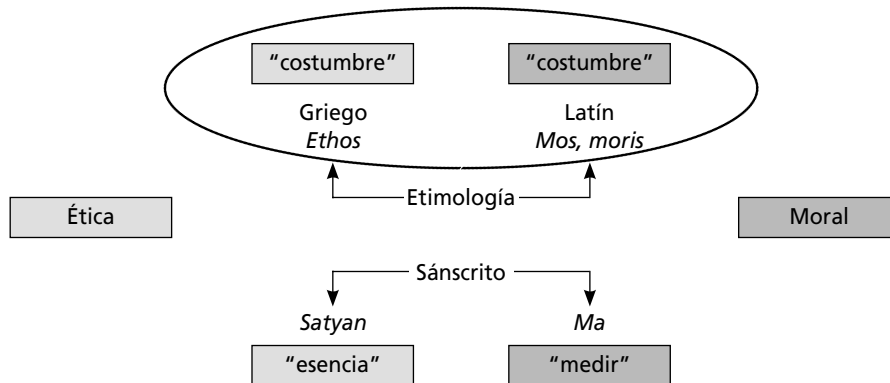
Si se va a hablar de ética, sería conveniente conceptualizar muy bien lo que se explicará. Tal vez algunos de los problemas más graves que atentan contra la conversación y la complican son las diferencias que pueden existir entre el pensamiento y la palabra que se utiliza para comunicarlo. Por ejemplo, cuando alguien señala que se debe incluir la ética en el plan de estudios de las escuelas de negocios, ¿qué se desea expresar realmente? Al parecer, los estudiantes tienden a confundir los términos de ética y moral, ya que los utilizan indistintamente, como si fueran sinónimos. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la moral es la ciencia que trata del bien general y de las acciones humanas en orden a su bondad y maldad.

No obstante lo anterior, existen diferencias entre ética y moral. Según la etimología de cada uno de los dos términos, ética proviene del griego *ethos*, que significa costumbre.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR ÉTICA O MORAL?

Ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Moral es la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia.



Se puede concluir que la ética se inclina más hacia la teoría, en tanto que la moral lo hace más hacia la práctica.

Por otro lado, moral proviene del latín *mos*, *moris*, que también significa costumbre. Esto apoyaría la idea de que ambos conceptos son sinónimos. Sin embargo, si se profundiza en la etimología se observa que ética parece provenir del sánscrito *satyan*, que significa esencia, y parece que la raíz sánscrita del término moral es “ma”, que significa medir. Por consiguiente, tiene más sentido esta última raíz, ya que al parecer proporciona un sentido mucho más lógico de lo que se desea expresar, es decir, una situación puede ser a la vez ética y moralmente posible, ya que se podría medir el hecho en función del cuestionamiento ético que se hace.

Por otra parte, si la ética reúne la teoría y la moral la práctica, se podría suponer que de la investigación de la ética —si es suficientemente acertada y extensa— deberían inferirse, por ejemplo, principios morales de la misma manera que al estudiar la gravedad se desprenden principios para la construcción de aparatos que vuelan.

En riguroso sentido ético, un juez que imparte justicia representa en esencia “teórica” una intachable conducta que le da confianza a toda una sociedad para juzgar a otro individuo, pero en la práctica podría resultar moralmente cuestionable su criterio para impartir justicia, ya que puede medir el hecho minimizando los acontecimientos en la impartición de justicia.

Dada esta diferenciación entre ética y moral, pueden surgir las siguientes preguntas: cuando se habla de enseñar ética, ¿a qué se refiere: al estudio de la ciencia o de la práctica? ¿Se habla de ética o de moral? Estas interrogantes son muy pertinentes, ya que pueden describir no sólo dos campos diferentes, sino también representan dos métodos de enseñanzas distintos y dos objetivos también diferentes.

ÉTICA O CONOCIMIENTO

La ética es una de las tres áreas de la filosofía. Las otras son la epistemología, o teoría del conocimiento, y la metafísica. El campo de estudio de la ética es el juicio moral. Es un campo propio de la filosofía y no puede ser asignado a otro especialista debido a que el juicio moral no es una actividad para expertos, sino que es un campo en el cual todos tienen autoridad. La ética puede considerarse como un estudio teórico en virtud del cual se tratan de clarificar los conceptos, al igual que los otros campos de la filosofía.

La ética es el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, etc., y de los principios generales que

FILOSOFÍA

} Epistemología
Ética
Metafísica

Filosofía es la ciencia que trata de la esencia, propiedades, causas y efectos de las cosas naturales

justifican la aplicación de ellos a alguna acción o acto. Su importancia radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, y éstas pueden tener grandes consecuencias en relación con la conducta de las personas.

La ética comparada es un área muy particular del estudio de la ética, que examina las reglas y los ideales que se han desarrollado a través del tiempo y del espacio en las diferentes sociedades que existen o han existido en este planeta, y el papel que ella ha cumplido en los asuntos conductuales de las personas. Su material de trabajo proviene de los diferentes códigos encontrados en toda sociedad, tanto a través de sus tradiciones orales o escritas como de los supuestos tácitos que se encuentran tras el marco legal constitucional. Tales códigos han tendido a desarrollarse naturalmente, y de esta forma han existido mucho antes de que el hombre comenzara a pensar en ellos.

La teoría filosófica de la ética se diferencia de la tarea ordinaria del hombre en que al tomar decisiones desarrolla juicios morales. No obstante, muchos estudiosos de la filosofía-ética sostienen que el examen o *test* principal que puede aplicarse a todo un sistema ético-teórico es si puede armonizarse ese sistema con lo que se puede denominar ética o juicios morales productos del sistema común; es decir, con aquellos juicios éticos que uno siente que está obligado a emitir de la mejor forma posible en la vida común, y que se producen por la necesidad de las acciones y no por las reflexiones especulativas. En otras palabras, se encuentran fuera de los argumentos filosóficos.

Etapas de desarrollo moral (en cada etapa sucesiva, el juicio moral de un individuo depende cada vez menos de las influencias externas)

Nivel	Descripción de la etapa
Preconvencional: está influido exclusivamente por el interés personal. Las decisiones se toman en términos del beneficio propio según se define por las recompensas y castigos que provienen de diferentes tipos de conducta.	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesión a las reglas para evitar castigo físico. • Obediencia de reglas sólo cuando sea en el interés propio inmediato.
Convencional: está influido por las expectativas de los demás. Comprende obediencia a la ley, respuesta a las expectativas de otras personas importantes y un sentido general de qué es lo que debe esperarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con lo que esperan las personas cercanas. • Mantenimiento del orden convencional al cumplir con obligaciones que se aceptaron.
Cognoscitivo: está influido por principios éticos personales de lo que es correcto. Puede estar o no de acuerdo con las reglas o leyes de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los derechos de otros y adhesión a valores y derechos no relativos sin importar la opinión de la mayoría. • Aplicación de los principios éticos decididos por uno mismo aun cuando violen la ley.

Difícilmente se podría sostener que la ética o los juicios morales del sentido común son infalibles, pero su relación con la filosofía de la ética se puede comparar con la relación que existe entre las percepciones propias ordinarias y las ciencias físicas. De la misma forma como el científico debe partir de la percepción de los objetos físicos, el filósofo debe partir de los juicios éticos del sentido común, porque éstos son sus datos.

Ambos intentarán transformar sus datos en un sistema coherente, y también de hacerlos coherentes con otros sistemas.

La ética en los negocios también contiene normas y principios morales que rigen el comportamiento. La diferencia entre una decisión común y corriente y una decisión ética estaría en el papel principal que desempeñan los valores y los juicios en las decisiones éticas. Los directivos son particularmente vulnerables a las conductas sin ética por diversas razones. Por ejemplo, los servicios tienen pocos atributos para la búsqueda de la conducta ética, y por eso es difícil evaluarlos antes de tomar la decisión de adquirirlos. Muchas veces son técnicos, o especializados, o poseen ambas características, lo cual dificulta más aún la posibilidad de que el consumidor común y corriente los evalúe. Los servicios se venden sin garantías ni compromisos, y con frecuencia se ofrecen por personal no supervisado, fuera del área de la compañía.

Los problemas éticos más comunes son el conflicto de intereses, la confidencialidad en las relaciones de la organización, la honradez, la justicia y la integridad de las actividades de comunicación de la empresa. La conducta de los directivos durante la toma de decisiones éticas refleja los principios morales con los que se rigen. Las ciencias morales, como la teología, la deontología y el relativismo, son los principios o reglas que rigen a los directivos cuando deciden qué está bien o mal.

Las personas podrían tomar decisiones distintas en situaciones de ética similares debido al desarrollo cognoscitivo de lo moral y de algunos otros factores más, entre ellos los valores personales, las diferencias culturales, la cultura de la empresa, la estructura de la organización, la oportunidad, los sistemas de premio, los terceros importantes y las presiones que originan realizar actividades en un entorno competitivo. Los empleados que de manera frecuente tienen que manejar cuestiones éticas sufren constantemente tensiones relacionadas con el trabajo, tales como frustración, ansiedad, mal desempeño e insatisfacción laboral, lo cual provoca rotación de personal.

Las organizaciones aplican una serie de estrategias que pretenden controlar la conducta ética de los empleados, entre ellas la socialización de los empleados, la elaboración y aplicación de códigos de ética, la capacitación de los líderes, la capacitación para conocer el servicio/producto, la vigilancia del desempeño de los empleados y la educación de éstos relacionada con los beneficios de las relaciones a largo plazo con los clientes.

LOS VALORES

Sin perder de vista lo económico, el término valor se utiliza aquí más bien con connotación de nivel de calidad de vida humana, con un matiz ético-moral, como el conjunto de aquello que conforma la axiología (del griego *axioma*, que originalmente es dignidad), que se ha considerado como el fundamento de lo que debe ser el hombre. La axiología se ocupa justamente de aquello que por su alto valor y valer es susceptible de mantenerse y enaltecerse, y se considera como el fundamento de algo que no necesita ser demostrado por ser evidente y reconocido por todos. Por lo general, esto último no se acepta en la actualidad, ya que es cada vez más predominante la concepción y los

planteamientos que asumen los valores como relativos. Los valores tienen características que se resumen en:

1. El valer, decir que todo valor es polivalente, es válido, y en ese sentido puede ser deseable o indeseable. Esto es un disvalor.
2. Objetividad, ya que no dependen de las preferencias individuales, sino que se asume que existen en una esfera ontológica diferente al ser propiamente dicho.
3. Son dependientes tanto entre sí como en su relación con las cosas. Son predicaciones del ser; en algunos casos se considera que son objetivos del ser, o deberes del ser, lo que constituye la deontología (*deon*, *ontos* = deber).
4. Polaridad. Este componente del valor hace que cada valor tenga su opuesto: a un valor positivo se contraponen un valor negativo. Estos valores negativos se denominan *disvalores*. La polaridad puede variar según las escalas de valores: lo que es valor positivo en una puede ser negativo en otra.
5. Los valores son entidades no mensurables ni precisables, y tienen validez cualitativa mas no cuantitativa. Hay quienes hablan de una jerarquía de los valores, pero el orden constituye un proceso subjetivo que hace que las jerarquías valorativas o las tablas de valores varíen.

Los valores son cambiantes debido a que han surgido en diferentes edades históricas, a que la perspectiva distinta que en cada momento histórico se tiene en cuanto a la concepción del mundo y porque dependen de la cultura en general y de los componentes religiosos, la raza y otros factores que cambian con el tiempo.

Por lo anterior, es claro que el tema de los valores está siempre en revisión. A continuación se presentan aquellos que pueden considerarse fundamentales en nuestra cultura y que afectan la vida cotidiana.

1. Valores éticos (morales), donde la contraposición es entre bueno y malo, y lo deseable es la consecución del bien (Wolf).
2. Valores morales (éticos), cuyos polos van de lo justo a lo injusto, con búsqueda de la equidad y de la justicia.
3. Valores eróticos, cuya polaridad va de lo erótico propiamente dicho (de *eros*, amor) al rechazo (lo fóbico) en la búsqueda del amor.
4. Valores vitales, donde se contraponen la vida (*bios*) y la muerte (*tanatos*), y se pone en juego la concepción de la inmortalidad como supervivencia.
5. Valores bioéticos, en los que la polaridad es el bienestar-malestar humano y lo deseable es el fomento de la calidad de la vida del hombre.
6. Valores estéticos, donde se contraponen lo bello y lo feo en lo que es la concepción del arte.
7. Valores del conocimiento, verdadero-falso, con la posibilidad de alcanzar la sabiduría.
8. Valores religiosos, donde se confronta lo sagrado con lo profano en la búsqueda de la santidad.

¿Qué es un valor?

Es un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienes y deleite.

9. Valores místicos, que van de lo finito (finitud) a lo infinito, y cuyo camino es el éxtasis.
10. Valores espirituales, que van de la inmanencia a la trascendencia, con la búsqueda de esta última, como en la eternidad en el más alto sentido. Hay quienes consideran que todo valor lleva consigo un componente espiritual.
11. Valores hedonísticos, con la polaridad desagrado-agrado, y que se orientan hacia la búsqueda del placer. El acercamiento a cada valor es fuente de valor hedonístico agradable; la frustración en el logro de un disvalor origina desagrado, dolor.
12. La libertad es un valor cuya polaridad va de la sumisión al poder, con la búsqueda de un tenue equilibrio comprometido entre ambas polaridades.
13. La paz es un valor cuyos alcances van de la serenidad a la violencia.
14. Valores de calidad humana entre los que cuentan la dignidad, la decencia, la fidelidad, la lealtad y la honestidad, con sus opuestos en los disvalores indignidad, corrupción, infidelidad, deslealtad y ruindad.
15. Valores ambientales referidos a los aspectos ecológicos de la calidad de vida y a impulsos vitales biófilos; corresponden a una ecofilia y oscilan entre la convivencia con el entorno y la destrucción del mismo, lo que lleva al disvalor del anquilamiento del frágil equilibrio telúrico.

El conjunto de los valores positivos, deseables, variables para todos, jerarquizados en una escala de valores también diferente para todos, es lo que ahora conforma el concepto de la dignidad humana y constituye el fundamento de los planteamientos humanísticos. En efecto, el ser humano, en cierta forma soberbio y supuesto dominador de su ambiente ecológico interno, es decir, de sí mismo y de su ambiente ecológico externo, se ha adjudicado todos los elementos valiosos para diferenciarse de los otros animales, y cada vez más desde la época del Renacimiento, en razón de:

- su espiritualidad, su posibilidad de alcanzar el éxtasis místico y la noción de la infinitud;
- su esfuerzo por llegar a la santidad en una comunicación religiosa, bajo el imperio de lo sagrado, y en algunos casos contando con un Dios existente y hecho a la medida de sus propios deseos;
- su búsqueda de la sabiduría mediante el conocimiento y la distinción entre lo verdadero y lo falso.

El animal humano es el generador de lo estético, y es el único creador voluntario y no instintivo de la belleza a través de una constructividad fina y delicada; el único ser de la creación susceptible de esforzarse por lograr mejorar su calidad de vida y de contraponer las fuerzas constructivas a las destructivas a fin de prolongar su existencia terrena y acercarse a la posibilidad de ser inmortal. Es el único animal poeta que concibe la posibilidad de alcanzar la eternidad a través de un amor sublime y desinteresado, que utiliza los valores éticos-morales para la consecución del bien, de la bondad, de la equidad y de la justicia. Además, es también el único ser de la creación suscepti-

ble de salir fuera de sí, en muchos casos utilizando drogas enteógenas, que lo hacen generador de dioses, y por último, es el único animal orientado hacia la búsqueda del placer y que considera que tiene la posibilidad de no buscarlo egoístamente para así, en el sacrificio, alcanzar valores aún más valiosos para los otros, todo ello en conjunción con los dioses.

Los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad y en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que rodea al hombre. Los valores éticos realzan la libertad del ser humano y le ayudan a guiar sus acciones y elecciones individuales. Los gerentes pretenden manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en que dichos valores participen en los negocios.

¿Qué son los principios y valores empresariales?

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa.

Los principios empresariales fueron diseñados para ser utilizados por grandes, pequeñas y medianas empresas. Se aplican en el caso de soborno a funcionarios públicos y a las transacciones comerciales dentro del sector privado para mantener sana la empresa y así conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

Algunos valores éticos en el marco empresarial

Las empresas se deberían instituir por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o *stakeholders*, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etcétera.

Se exige de la actividad empresarial una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. Las señales que emite una empresa afectan a muchas personas, quienes confían en la información, y a partir de ella toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.

La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad.

Además, la confianza necesita el reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución de calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas.

Se debe poner especial atención en tratar de actuar justamente tanto al otorgar oportunidades en el interior de la empresa como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

¿Qué es un principio?
Es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Se debe evitar también someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone una conducta leal frente a las obligaciones y tareas que deben emprenderse, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, se debe actuar conforme a los requisitos morales, aunque presuponga un costo.

El respeto significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, vida privada, dignidad, derechos y necesidades.

Por otra parte, los ejecutivos deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial se relaciona con la propiedad ajena, pública o propia de la naturaleza.

En suma, la conducta basada en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general cuando perciben que pertenecen a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

Por lo tanto, el hombre tiene valores con los que conforma sus principios y actitudes ante la sociedad. Los valores y las actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad.

En la ciencia económica se ha identificado el valor de un objeto con su precio. Se considera que éste es una medida de su valor. Cuanto más escasa es una mercancía, más valiosa se hace y, por consiguiente, su precio sube más. El valor de un objeto dependería de lo apreciado o deseado que fuese por los miembros de una sociedad. Si se buscan definiciones del valor que no se restrinjan a su sentido económico, se encuentra el mismo tipo de imprecisión que en el caso de las definiciones del bien y del mal. Lo característico del valor, señalan, es que vale. El valor no es un objeto, sino una cualidad que hace que los objetos sean valiosos. Las definiciones de este tipo no aclaran mucho: repiten lo que ya se sabe sobre el valor.

Lo primero en que se piensa ante la pregunta ¿qué significa ser valioso? es ¿para quién? El significado en el sentido económico del valor, la apreciación, la preferencia, lleva a plantear la misma pregunta. Varios autores han respondido a esta pregunta diciendo que para todos, pretendiendo que los valores son absolutos y universales. El valor, según ellos, es una cualidad objetiva, real, que tienen las cosas, las situaciones, etc. El valor de una cosa no lo produce la preferencia, sino que se le prefiere ante otras porque es más valiosa que ellas.

Por otra parte, se puede responder a la pregunta: valioso ¿para quién?, delimitando quién o quiénes definen el valor de las cosas. Se puede considerar que algo es valioso para un individuo, para un grupo, para una cultura. En este caso, se plantea que los valores son relativos, que se originan en las preferencias individuales y en la evolución de las sociedades y las culturas.



EL SENTIDO COMÚN

El sentido común es la práctica de nuestro existir, la expresión de los cambios históricos a que estamos sometidos. Para el hombre común del medioevo era sentido común afirmar que la Tierra era plana, tal como en el hombre contemporáneo es de sentido común declarar que la Tierra es redonda. El sentido común cambia de acuerdo con los cambios en la necesidad humana. Para el hombre medieval no era de sentido común bañarse todos los días; en cambio, sí lo es para muchos hombres en la actualidad. Por lo tanto, el sentido común responde a necesidades reales y concretas.

Cualquier clase de conocimiento da cierto grado de poder. Un conocimiento de los detalles ha servido en muchas crisis. Un conocimiento de los detalles a menudo descubre un error antes de que se convierta en catástrofe.

Aimee Buchanan

LA MORAL O LA PRÁCTICA

Es evidente que en este universo toda sociedad posee una ética. Ese sistema ético particular contiene sus propios códigos morales compuestos de reglas que definen lo que para esa sociedad particular es bueno, malo, bello o feo. De esto se puede deducir que mientras la ética es un concepto universal, la moral es un concepto local. Es propia de una comunidad particular que traduce su sentido ético en normas particulares de conducta que constituyen su código de juicios morales. Así hay el código moral de los turcos, de los vascos de los habitantes de la isla de Pascua. Se puede discrepar de ellos, pero todos son respetables.

La educación hace a la persona fácil para dirigir, pero difícil para controlar, fácil para gobernar pero imposible de esclavizar.

Henry Brougham

Es posible encontrar algunas similitudes entre dichos códigos, por ejemplo, la prohibición del homicidio, la violencia corporal, los insultos o el ataque al honor personal, o el respeto a los derechos a la propiedad. De alguna forma uno estaría tentado a pensar que estos valores comunes podrían constituir alguna evidencia para postular la existencia de una moral universal. En relación con esto último, en el siglo XVIII el filósofo italiano Giovanni Battista Vico logró dar fama a su teoría de los *ricorsi*, mediante la cual intentaba esclarecer el devenir histórico. Según él, toda formación histórica o nación reproduce en su curso un mismo ciclo en tres etapas, a saber: edad divina o teocracia, edad heroica y edad humana, que se repite de continuo. Buscó en el sentido común de los pueblos los vestigios de un sistema ético-político universal. A su juicio, estos vestigios eran tres: primero, todos los pueblos poseen una religión; segundo, todos poseen la institución del matrimonio solemne o ritual, y tercero, todos entierran también a sus muertos en ceremonias. Esta filosofía de la historia constituye el precedente único de un género de reflexión que es característico del siglo XIX. Como lo anterior podría resultar un argumento débil, resulta más sencillo observar la propia realidad. En ella se encuentra una gran diversidad entre los juicios morales que aparecen en los códigos éticos de las distintas sociedades humanas. Es común, sobre todo en este proceso de

globalización, que cualquier persona haya permanecido durante algún tiempo en alguna cultura diferente a la propia. Así, por ejemplo, es posible ver que el español difiere del chileno, como el mexicano del argentino, no obstante que Chile, México y Argentina son países de origen latino, pero evidentemente difieren bastante. Podemos concluir que es posible encontrar vestigios de un sistema ético universal a través de ciertos juicios morales comunes, pero lo que caracteriza a éstos es su gran diversidad, que es proverbial. Es evidente que esto se nota, y es cierto que se supera lentamente, pero es difícil la adaptación.

Resulta interesante que estos códigos locales son resultado de los juicios morales que ha dictado el sentido común de esas sociedades durante su historia. y que se basan a su vez en los valores propios de esa cultura. Lo importante es que esos códigos rigen en esas sociedades, y dirigen o frenan las conductas de toma de decisiones de los miembros de esas comunidades. El conocimiento es importante para poder comprender y explicar las razones de esta o aquella conducta y las consecuencias de las decisiones que las generan.

EL PROCESO DE LA DECISIÓN

Para entender plenamente la acción humana hay que dejar clara la interacción de inteligencia y voluntad que se da en todo acto libre. Para que un acto sea libre debe ser voluntario, y para ello debe intervenir la razón.

Las decisiones nacen de la voluntad impulsada por la inteligencia; la voluntad no puede pretender nada si no se lo presenta antes el intelecto. La inteligencia no impera sobre la voluntad, sino que muestra a la voluntad su objetivo. Este proceso es de particular importancia para el tema de la decisión, pues ésta requiere de todo el proceso, ya que la voluntad es la que decide.

Primero se tiene una simple aprehensión del bien, es decir, se conoce un objeto concreto y se le quiere como un bien concreto; después se formula un juicio (acto de la inteligencia) y se ve que ese bien es conveniente, es decir, uno ya lo quiere para sí. Hasta ahora este bien concreto es el fin. Sigue la deliberación de los medios para alcanzarlo, la voluntad lo quiere como medios, el juicio práctico determina qué medios son adecuados para lo que se quiere alcanzar, la voluntad los elige. La inteligencia, por lo tanto, no impera sobre la voluntad para que se mueva para alcanzar ese fin, y la voluntad disfruta con el bien conseguido.

Como se puede ver, en el proceso de la acción humana para llegar a la decisión se requiere buen uso de inteligencia y voluntad conjuntamente. La decisión es acto propio de la inteligencia, por ello es tan importante que el empresario, para tomar una buena decisión, investigue profundamente los elementos de cada caso y reúna los más importantes a fin de conocer con objetividad la situación real. También se mencionó que la inteligencia no actúa sola para decidir, sino que interactúa con la voluntad. El empresario, como todo hombre, no es pura inteligencia; su toma de decisiones requiere inteligencia y voluntad. Una persona puede tener muchos conocimientos, pero si no ha forjado su voluntad a través de las virtudes, entonces no llevará a cabo sus decisiones o estarán in-

fluidas por vicios personales, a saber, falta de fortaleza, caprichos, engaños, deslealtad, entre otros. Es importante analizar este proceso para ver con mayor claridad que es una acción de la persona entera, e influyen no sólo las ideas, sino también los hábitos.

Se comprueba entonces que la acción humana requiere la educación o forja de la voluntad. Ningún hombre sensato piensa que es innecesario educar la inteligencia, pero a veces parece que la voluntad no requiere educación. El directivo debe tener muy claro que para actuar correctamente necesita educar la voluntad con la formación de hábitos o virtudes, sin los que sería imposible actuar bien, de modo eficiente y productivo, es decir, de modo ético.

Métodos para la toma de decisiones éticas

Cuando se toman decisiones éticas, se reflejan los principios morales en los cuales se ha crecido, que son las reglas que se aplican para decidir si algo está bien o mal.

La teología se refiere al consecuencialismo; por consiguiente, los teólogos determinan si sus decisiones son morales con base en las consecuencias. Si la decisión desemboca en un resultado deseado cualquiera, como un aumento salarial, un ascenso o un reconocimiento, entonces esa decisión será aceptable. Por otro lado, el deontólogo, a diferencia del teólogo, piensa que el bien o el mal inherentes a un acto deben regir el comportamiento, independientemente del resultado. Los relativistas, a diferencia de los deontólogos y los teólogos, suelen suponer que las decisiones éticas correctas podrían dejar de serlo con el transcurso del tiempo. Éstos evalúan las decisiones éticas subjetivamente, caso por caso, con base en experiencias pasadas, ya sean individuales o de grupo.

¿QUÉ SON LOS DILEMAS ÉTICOS?

¿Qué es un problema ético? De acuerdo con LaRue Tone Hosmer (1987), “los problemas éticos son verdaderos dilemas gerenciales porque representan un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido por las ventas, costo y beneficios) y su desempeño social (expresado en términos de obligaciones a las personas tanto dentro como fuera de la organización)”.

Los dilemas éticos son una realidad diaria en la empresa. La mayoría se enfrenta a dilemas en algún momento, quizás a menudo. Considere lo que haría usted ante una de las siguientes situaciones:

- Usted descubre que uno de los productos de la compañía es defectuoso y que el gerente de línea responsable de su producción conoce la situación, pero no ha dicho nada.
- Usted observa una imperfección en el diseño de un nuevo producto, pero al informar sobre ello, la persona responsable no le hace caso.
- Usted se entera que un superior hace uso indebido de las propiedades de la empresa.

¿Qué es un dilema?
Argumento formado de dos proposiciones contrarias disyuntivamente, con tal artificio que, negada o concedida cualquiera de las dos, queda demostrado lo que intenta probar (duda/disjuntiva).

- Usted se encuentra bajo presión continua de un superior para que engañe a un cliente.
- Uno de los vendedores, que es cuñado de su médico, lo invita a un elegante club de golf. Sabe que este vendedor está enviando la mercancía defectuosa a su empresa.
- Usted sabe que varios miembros del departamento de ventas están manipulando la contabilidad para que parezca que cumplen con sus cuotas de venta.

Una vez más, ¿qué es lo que debe hacer? Si se tratara de una situación continua, ¿podría dejarla pasar?, ¿debe intentar cambiarla? Si no pudiera, ¿debería abandonar la compañía a causa de ello? ¿Cómo se sintió durante el proceso de decisión? Son preguntas difíciles de contestar. La realidad es que tales dilemas éticos pueden ocurrir en cualquier parte o en cualquier momento. Puede ser en cualquier área de la organización, como operaciones, servicios, comercial, administración, etcétera.

Dilucidar los dilemas éticos puede ser incómodo

Se puede tener reticencias a contestar la última pregunta porque se refiere a los sentimientos. La emoción puede parecer trivial en el duro mundo de los negocios, pero es una cuestión seria. Para la mayoría no es fácil elegir la opción más inteligente al enfrentarse a un dilema, y es natural sentir inseguridad en especial cuando intervienen las emociones. Es posible sentirse enfadado, frustrado, aturdido, asombrado o molesto por tener que tratar con la situación porque no se tiene todavía una solución que ofrecer.

Resolver dilemas éticos causa molestias

Se sabe que los problemas éticos tienen difícil solución. Son preocupantes, comunes y, con frecuencia, llenos de facetas intangibles. Pueden causar daño y tener toda una serie de consecuencias para diversos colaboradores.

Por lo tanto, los dilemas éticos son situaciones que no son ni negras ni blancas, sino grises. Resolverlas requiere tomar decisiones cuando las leyes, los reglamentos, los estatutos o las verdades absolutas no dan la pauta. Los dilemas éticos rebosan de frases como “y qué pasa si...”, “tal vez...”, “por una parte, deberíamos... pero por la otra si lo hacemos..., pero aun así yo no... ellos podrían...”.

En un caso real se pone a Elizabeth P. Tierney en una posición difícil cuando su jefe le pide aceptar la solicitud de su hija para un puesto de trabajo. Ella lo relata de esta forma:

El caso de la hija del jefe

Relataré un caso real de una experiencia personal con un dilema ético. Yo era una directiva en una organización importante de servicios. Un día el director general, que también era presidente del consejo, me preguntó por teléfono si había recibido la solicitud de su hija para una vacante. Le dije que sí, pero fuera del plazo. Entonces él dijo: “No vas a permitir que se excluya a una candidata en toda regla sólo por haberla recibido fuera de plazo.” Y añadió enseguida: “Pero no quiero influir en tus decisiones.”

Al colgar el teléfono repetí mentalmente la conversación y sopesé las posibles consecuencias. Más tarde, ese mismo día, el presidente del sindicato, que medraba con cualquier turbulencia, pidió verme. Pese a que le ofrecí una silla, prefirió permanecer de pie junto a la puerta que había cerrado y dijo: *“Acabo de enterarme de que la hija del jefe ha solicitado ocupar la vacante. No va usted a considerarla, ¿verdad? Ella trabajó aquí hace años, y hubo problemas. Va a haber jaleo si se la vuelve a contratar.”* Y agregó sonriendo: *“Sólo quería que lo supiese para ayudarle.”* Y se marchó.

¿Qué haría usted en una situación como la descrita? Yo sólo sabía que quería hablar con alguien, pero ¿con quién? Me dije: *“Piensa bien todo lo que has oído de ambas partes para determinar dónde está la verdad, para definir qué es lo justo.”* Intenté separar todas las alternativas y decidir quién resultaría afectado por lo que yo hiciera. A su juicio, incluso sin conocer la organización a fondo, ¿qué grupos o personas podrían resultar afectados por mi decisión? En la situación que se estaba desarrollando en torno a la solicitud de la hija del jefe, hubo que revisar las opciones y tratar desesperadamente de decidir qué era lo justo y lo correcto. Por supuesto, yo también era parte implicada. ¿Qué precio había que pagar por la decisión final? ¿Debía respetar la fecha del plazo? Después de todo, ¿era totalmente inamovible? ¿Era ella la mejor candidata? ¿Era mejor que los demás candidatos? ¿Qué historial tenía en la organización? ¿Había registros? ¿Eran completos e imparciales? ¿Se me estaba presionando? ¿Quién lo hacía? ¿Aparecería yo como un peón del sindicato? ¿Del jefe? ¿Qué nuevos problemas acarrearía mi decisión? ¿Qué precedentes estaría sentando? Mi mente daba vueltas mientras las preguntas se agolpaban una tras otra.

Me dolía la cabeza y me invadía la preocupación. Dedicaba tiempo y energías a tratar de decidir qué hacer. El problema era no saber en quién podía confiar para hablar sobre los pros y los contras, o quién podía ver más consecuencias de largo alcance que yo. En un momento dado, estaba segura de lo que debía hacer y un minuto después se me ocurría otra cosa. ¿Estaba sopesando qué era lo mejor para la organización o qué era lo mejor para mí? ¿Estaba sopesando lo que era mejor para los candidatos? ¿Y si lo que era mejor para los candidatos era también lo mejor para la organización?

Me llevé el problema a casa; dormí mal y estaba irritable. De vuelta a la oficina, otras tareas quedaron relegadas, no tenía paciencia con los otros asuntos de la empresa. En esencia, estaba enfadada y me sentía amenazada; no obstante, sabía que tenía una responsabilidad ante la organización.

De modo que si ha eludido la pregunta acerca de sus sentimientos durante el proceso de resolver el dilema que está afrontando, vuelva a ella ahora y recuerde lo que sintió durante el proceso de decidir. Si se sintió estimulado ante el reto, le felicito, pero lo más probable es que se haya sentido vacío. Así me sentía yo mientras barajaba las posibles opciones y consecuencias durante ese lapso de 36 horas.

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Ya se habló de ética y de moral. La primera aparece como un estudio teórico y la segunda obviamente como un estudio práctico de códigos particulares vigentes y propios de

cada sociedad humana. Son juicios morales concretos que practica esa comunidad de hombres. Enseguida se plantea una interrogante: ¿de cuál de las éticas se habla cuando se piensa que es necesario incluir estos estudios de ética en la administración? Según el profesor Johansen (1990), de ninguna de las dos éticas, y justifica su negativa agregando lo siguiente:

“Ambas, la ética y la moral, tienden a ser estudios descriptivos y teóricos, y mi impresión es que no estamos pensando en ese tipo de conocimiento.” Señala que lo que se echa en falta en la información a los estudiantes no es eso, “sino que estamos pensando en desarrollar en ellos un código moral particular que se encuentre basado en nuestro sistema ético particular. Es nuestro interés recalcar en ellos lo que es bueno hacer y lo que es conveniente evitar”. Y agrega: “Deseamos formarlos de acuerdo con actitudes y conductas que nos parecen que son la base de nuestra civilización y de nuestra cultura, y que, por alguna razón, creemos que se está perdiendo. Y esto motivado por el cometido que creemos que esos estudiantes desempeñarán mañana cuando se integren a la comunidad como profesionales y como actores en roles que pueden ser importantes.”

EL PROCESO DE LA REFLEXIÓN ÉTICA

En esta parte se señala una de las características elementales en las estructuras de las organizaciones para la toma de decisiones según Argyris y Schön (1978), French (1984) y McCoy (1985). Al cumplir una función dentro de esa estructura, cada miembro de la organización toma decisiones que repercuten no sólo en lo personal, sino también en las consecuencias de todo el grupo relacionado con la organización,

La ética es una reflexión sobre las decisiones que hay que tomar y desarrollar los criterios para jerarquizar las prioridades entre valores y propósitos.

Charles McCoy

es decir, trabajadores, consumidores, inversionistas y público en general. El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar tales decisiones éticas, porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que intervienen de forma implícita en todo el proceso de toma de decisiones.

Es lógico para cualquier individuo tomar una decisión “política” sin emplear juicios de valor y supuestos. Infortunadamente, como estos aspectos del proceso de toma de decisiones no son tan obvios como los datos empíricos, es común que se les ignore, aunque cumplen un rol más importante en la determinación de las elecciones que todos los datos disponibles. El análisis ético facilita la comprensión, la evaluación y la aplicación de esos elementos en el proceso. En los próximos capítulos se tratan algunos criterios éticos que permanecen en el tiempo, precisamente por su validez trascendental. A continuación se presenta un pequeño ejemplo real de esto:

Saul W. Gellerman explora por qué quienes toman las decisiones en ocasiones actúan en forma no ética. Basado en tres casos corporativos, Gellerman identifica y analiza las raíces de la mala conducta que la gerencia practica a lo largo de las diferentes empre-

sas. Además, provee recomendaciones prácticas y ejemplos para asegurar la conducta ética.

El autor identifica cuatro racionalizaciones sostenidas comúnmente que explican por qué los que toman las decisiones no se comportan en forma ética: 1) la creencia de que la decisión no es “realmente” ilegal o amoral; 2) la creencia de que la decisión es por el mejor interés del individuo o la corporación; 3) la creencia de que la decisión es “segura” porque nunca va a ser descubierta o publicada, y 4) la creencia de que ya que la decisión ayuda a la compañía, ésta la ignore y hasta proteja a la persona que la lleva a la práctica.

Con referencia a la primera racionalización, Gellerman argumenta que para evadir malos entendidos las compañías deben establecer guías éticas para todos los empleados. Cuando éstos enfrentan una situación ambigua, algunos pueden concluir que todo lo que no está señalado como indebido debe ser correcto. El autor invoca el viejo principio: “Cuando la gerencia debe operar en zonas fronterizas oscuras, su guía más confiable es ‘cuando hay duda, no hacerlo’.”

En la segunda racionalización, la ambición desempeña un papel principal. La gerencia ambiciosa busca formas de atraer la atención propicia al alcanzar los resultados esperados, aun cuando en última instancia signifique poner en riesgo a la organización. Muchas gerencias han sido promovidas con base en los resultados obtenidos de esa forma dada la falta de una revisión objetiva de sus éxitos. El autor recomienda que una forma de evitarlo es contratar una agencia auditora independiente que informe a los directores externos.

La tercera racionalización, anota el autor, es tal vez la más difícil de combatir, dado que muchas de las conductas restringidas no son detectadas. ¿Cómo evitar malas acciones que difícilmente sean detectadas? “Haciéndolas más detectables”, argumenta Gellerman. El autor propone incrementar la frecuencia de las inspecciones y de selección al azar junto con otras técnicas, como inspecciones programadas sin aviso.

La cuarta racionalización — la creencia de que la compañía va a ignorar las acciones que son emprendidas en su interés — está ligada con el tema de lealtad a la compañía. Gellerman argumenta que mientras los ejecutivos tienen el derecho a esperar lealtad por parte de sus empleados, ellos no pueden esperar tal lealtad si la misma depende de cuestiones que interfieren con la ley o la moralidad. Por el contrario, las organizaciones deben presionar formal y regularmente para que la lealtad a la compañía no excuse los actos que comprometan su reputación.

Gellerman concluye que ejemplos más extremos de mala conducta corporativa se deben a fallas en la gerencia. Por lo tanto, una comunicación más clara, más objetiva y con mecanismos más frecuentes de control sería más efectiva para evitar el mal comportamiento de la gerencia.

Ahora bien, el hecho de que usted elija tomar una decisión en particular por el hecho de que sea legal no hace que esta decisión sea la correcta. Ver sólo el cumplimiento legal como la meta para llegar a la ética en vez de verlo como el punto de partida lo puede conducir a tomar malas decisiones que pueden tener consecuencias desastrosas para las personas y sus organizaciones.

LA INDECISIÓN NUNCA HA SIDO EFICAZ

“Las alternativas varían con el problema —dice Drucker en *The Practice of Management*—. Pero siempre debe considerarse una solución posible, porque no tomar ninguna decisión, no tomar acción es una decisión tan completa como el tomar una acción específica. Sin embargo, pocas personas se dan cuenta de esto. Creen que pueden evitar una decisión desagradable no haciendo nada.

¡¿Preparados?!

¡Apunten... apunten...apunten...

General Patton

La única forma de evitar que se engañen a sí mismos con esa conducta es haciéndoles ver las consecuencias que pueden resultar de una decisión contra la acción.”

Una manera de bloquear todas las actividades es tener la administración llena de los “sí, señor” y los “no, señor”. Los “sí, señor” serán siempre amables, pero no podrán decidir nada por sí mismos, y los “no, señor” encontrarán siempre mucho más fácil decir que no y encontrar pretextos que dar vía libre a cualquier iniciativa.

La indecisión puede provocar frustración, resignación, fracaso, infortunio y olvido. Los vacíos que deja la indecisión vacilante son llenados por quien tiene las cosas más claras. Los indecisos son absorbidos como por una aspiradora. Una empresa se puede derrumbar como resultado de las decisiones nunca asumidas. De hecho, los directivos no son culpables de ningún delito, pero provocan el quiebre por lo que no han hecho. “El individuo al que se le niega la posibilidad de tomar decisiones importantes empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar.

El individuo al que se le niega la posibilidad de tomar decisiones importantes empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar.

“El individuo al que se le niega la posibilidad de tomar decisiones importantes empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar.” La indecisión hace que se desperdicie un tiempo muy valioso y tiene un plus: aumenta los niveles de estrés, ya que lo aleja a uno de realizar sus sueños y de alcanzar sus metas. La mayor parte de las veces la inactividad no se debe a la indecisión, sino al miedo. Pero cada vez que se saca adelante algo que asusta y uno se atreve a hacerlo, aumenta la autoestima. Es un éxito imponerse al miedo de la decisión. Es necesario evitar a toda costa caer en la trampa de la indecisión, porque es sabido que “no tomar una decisión es tomar una decisión errónea”.

Uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de un directivo es su habilidad para el análisis de problemas y la toma de decisiones. Para abordar adecuadamente el problema es aconsejable dar respuesta a cuestiones como: ¿cuál es el problema?, ¿cuándo sucedió?, ¿cómo se produjo?, ¿dónde pasó?, ¿cuántas veces sucedió?, ¿cuál fue su alcance, magnitud o costo? y ¿qué consecuencias tiene? Una vez seleccionada la causa del problema, se trata de buscar la mejor solución, así como de llevarla a la práctica. Para ello hay que determinar qué hay que hacer, cómo se ha de efectuar, quién tiene que realizarlo, para cuándo hay que terminar y cuánto va a costar. Por último, es necesario estar seguros de que el problema se resolvió, para lo cual es necesario seguir muy de cerca todo el proceso de solución adoptado y comprobar finalmente que se logró el objetivo.

¡La ética no es para miedosos!

para lo cual es necesario seguir muy de cerca todo el proceso de solución adoptado y comprobar finalmente que se logró el objetivo.

La toma de decisiones es la función principal de un dirigente que se caracterice como tal. Toda decisión se compone de dos elementos fundamentales: la información y el riesgo, a los que se añade la personalidad del sujeto que toma la decisión. Asimismo, a mayor información menor riesgo. Además, es fundamental saber distinguir entre lo principal y lo accesorio. El exceso de información puede aplastar y volverlo a uno inoperante. El riesgo es un factor inherente a todo directivo. Sin riesgo no hay negocio, y quien no se atreve a asumir la incertidumbre o su cuota razonable de riesgo nunca triunfará en la actividad profesional. La esencia de una buena decisión consiste en minimizar y determinar el riesgo más aceptable, así como evitar el riesgo inútil.

La personalidad de quien toma las decisiones es otro factor determinante. Entre las diferentes personalidades se encuentran los impetuosos (deciden a ciegas por impulsos), intuitivos (deciden por olfato), gregarios (siguen las decisiones y vías asumidas por los demás) y racionales (se fundamentan en los hechos reales, analizan e interpretan los datos). Entre los errores más frecuentes en la toma de decisiones están la ausencia de objetivos claros; la falta de información, capacidad o interés; la indecisión y la precipitación; la parálisis por exceso de información; la intuición; seguir a la mayoría, y la falta de una metodología. Un dirigente eficaz ha de tener objetivo, empuje, rapidez y carácter.

¿Sabía que en el mundo de los negocios se pierden más ganancias y oportunidades por indecisiones que por decisiones equivocadas? Por lo tanto, hay que considerar siempre una solución.

CONCLUSIONES

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital de las organizaciones en las últimas décadas. Las encuestas indican que el público no tiene alta estima a las empresas y a la ética en la administración. Para revertir esta situación el reto es comprender el verdadero significado de la ética en la administración, el porqué de su importancia y cómo debe integrarse en la toma de decisiones. Tanto la filosofía moral como la teoría de la administración contienen principios éticos que informarán a los gerentes interesados.

Uno de los desafíos más notables es evitar la administración corrupta y pasar del modo amoral a la administración moral en el liderazgo, comportamiento, toma de decisiones, políticas y prácticas. La administración moral exige liderazgo ético. La administración moral requiere que los directivos comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la organización y los intereses de cada uno de estos grupos. Si se pretende aplicar el modelo de administración moral, los directivos deben integrar la sabiduría ética a su sabiduría administrativa, y adoptar las medidas necesarias a fin de crear y mantener un clima ético en sus organizaciones. Si esto se logra, los objetivos deseables de la administración moral son alcanzables.

“Una institución en decadencia... es aquella en la que los dirigentes han perdido el rumbo, han olvidado sobre todo qué es lo que están intentando hacer exactamente.”

Esto indica la importancia de los objetivos que son la base de las decisiones y el pilar fundamental del liderazgo. Pero lo importante es lo que le parece a cada uno cuando observa su organización y las conclusiones que obtiene para lograr la mayor eficacia de las empresas en entornos competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris. *Overcoming Organizational Defenses*. Prentice-Hall, USA, 1990.
- Blanchard K, O'Connor M. *Administración por valores*. Colombia: Grupo editorial Norma. Primera reimpresión.
- Boatright, J. R. *Cases in Ethics and the Conduct of Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.
- Colectivo de autores. *Ética*. Moscú: Editorial Progreso, 1989.
- Drucker, P. F. *The practice of management*. Nueva York, Harper & Brothers Publishers, 1954.
- Ethics in Action*, Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Fernández A. Bernardo. *Ética de la dirección: una decisión con libertad*. México: Ediciones Granica, 2000.
- Filosofía, ciencia y valor*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1985.
- Frederick, R.E. *La ética en los negocios*. México: Oxford University Press México, 2001.
- Garza Treviño, J. *Administración contemporánea*. México: Alhambra Mexicana. Segunda reimpresión, 1996.
- Hoffman, W.M. y Frederick R.E. (ed.). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Hightstown, NJ.: McGraw-Hill, 1994.
- Jaulí, I., Reig, E. y Soto, E. *Decisiones y control emocional*. México: CEPESA, 2001.
- Johansen, B.O. "La ética y el estudio de la administración", *Revista Académica de Estudios de Administración*, julio-septiembre de 1990, p. 22.
- Jones, D.G. y Bennett, P. (ed.). *Bibliography of Business Ethics, 1981-1985*, University of Virginia: Edwin Mellen Press, 1986.
- Lolas, F. *Ensayos sobre ciencia y sociedad*. Buenos Aires: Estudio Sigma-Editorial El Ateneo, 1995.
- Raciman, D., Mescon, M., Bovée, C. y Thill, J. *Introducción a los negocios*. 8a. ed. México: Interamericana Editores, 1997.
- Robbins S. y Coulter M. *Administración*. 5a. ed., México: Prentice Hall, 1996.
- Sada, Zambrano A. *El empresario, su responsabilidad social*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1990.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning México, 2003.
- _____. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. Brasil: Thomson Learning, reimpresión en portugués, Brasil, 2003.
- Tierney, P. Elizabeth. *Ética empresarial: guía para directivos*. Madrid: Editorial Griker, 1998.

Habilidades éticas frente al reto de la globalización

OBJETIVOS

- Al finalizar el capítulo los estudiantes sabrán diferenciar y entender qué es ejercer una función directiva no sólo con el conocimiento, sino con habilidades para crear un ambiente ético en la organización, y en función de su cargo definir políticas y ser soporte práctico a través de la integración de habilidades y competencias, así como consolidar el camino recorrido hacia el propio crecimiento personal.
- En este capítulo se reflexiona sobre cómo es el mundo en la actualidad, qué referencias pueden ayudar a orientar y con qué actitud se debe actuar en él. En el fondo se trata de preguntas de gran contenido ético, primero porque la ética es la ciencia que estudia cómo las acciones humanas influyen en el desarrollo personal del propio hombre, modificando sus valores y creencias y su propia personalidad, y en segundo lugar porque, como se ve a lo largo del texto, la ética puede servir de punto de referencia para no perderse en el agitado mundo cotidiano.

¿Qué son habilidades?

El concepto de habilidades se entiende como las estrategias intelectuales puestas en juego por las personas para reflexionar sobre algo con el fin de dar una respuesta.

EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA ÉTICA

La globalización es una realidad que nadie pidió, pero en la que está inmersa la humanidad. Es una realidad y no una teoría. Pero como señala Ohmae (2005), una autoridad en el tema de la globalización, la palabra globalización nos sugiere una manera de enfrentar la realidad de un mundo interconectado, virtual y real, visible e invisible; una red delicadamente tejida y asistida por sus diversas fuerzas participantes: industria, academia, gobiernos, gremios, entre otros, que establece y promueve un mundo más abierto, competitivo y desafiante.

En este contexto, la economía tradicional necesariamente sufre cambios importantes que exigen un reconocimiento de nuevas opciones y estrategias, que permitan a todos los actores potenciar sus ideas, proyectos e inversiones, siempre y cuando comprendan las condiciones de una economía globalizada.

Una economía global, según Ohmae (pág. 24), cuenta con cuatro características fundamentales, descritas a continuación, las cuales deben ser comprendidas y analizadas por los diferentes participantes del mundo globalizado, como condición necesaria (no suficiente) para repensar sus estructuras de negocio.

La economía global **no tiene fronteras**. Esta característica es posible gracias al desarrollo de las telecomunicaciones; el desarrollo de Internet y el avance en las tecnologías de información que por definición no establecen fronteras, sólo una red interconectada cuyos límites aún están por descubrirse.

La economía global **es invisible**. Una condición derivada de la característica anterior, pues las acciones sobre los mercados ahora se realizan por medios electrónicos, los flujos de capitales avanzan de un continente a otro alimentando economías y fortaleciendo negocios. En este contexto es claro que son muy pocos los beneficiados de esta dinámica por limitaciones propias de acceso a la información, tecnologías o niveles de educación, entre otros elementos.

La economía global **está tecnológicamente conectada**. Apalancada en las condiciones anteriores, la economía global se contextualiza en servicios de información de valor agregado, que ofrecen el mayor capital y beneficio a sus usuarios creando redes virtuales y servicios 7 × 24 (siete días, las 24 horas) que abren el camino a relaciones permanentes e iniciativas innovadoras que van más allá de lo imaginable.

Finalmente, la economía global **se mide en múltiplos**. “Los múltiplos son signos que los accionistas transmiten a la dirección de la empresa con el fin de que apunte a las oportunidades de negocios en el horizonte.” (*idem*, pág. 33). Esta característica exige de los actores la capacidad de ver el futuro y tener la valentía de crearlo. No es posible una economía global sin la capacidad de innovación y prospectiva permanente de la red invisible de conocimiento y experiencia propia de un mundo interconectado.

Con estas ideas en mente y sabiendo que formamos parte de una economía global en la sociedad de la información, detallaremos algunas ideas y estrategias para proponer políticas o directrices relativas a tecnologías de información y comunicación, que apalancadas en experiencias y realidades internacionales proyecten a nuestra nación al ambiente global, entendiendo este último como el modelo de madurez requerido para alcanzar una nueva dimensión de lo nacional en un mundo interconectado. En este contexto se revisarán elementos relativos a la globalización de la ingeniería, las reflexiones alrededor del tema de sociedad de la información y las tecnologías de información, las reglas de colaboración requeridas en un ambiente global y un modelo intuitivo de madurez global, finalizando con reflexiones sobre estos temas en la realidad del país.

Este experto revela en su último libro situaciones “frías e impersonales” como el dinero, carente de toda sensibilidad ética y de una injusticia social tremenda, que se

extraen de una afirmación muy fuerte al señalar en su obra *El próximo escenario global* (pág. 189) que

Como dijo en cierta ocasión el candidato a la vicepresidencia Lloyd Bentsen, en Estados Unidos, “la política es un deporte de contacto”. Dicho con toda crudeza, la gente de un país africano o asiático puede estar muriendo de hambre, pero por desgracia no tiene sufragio en las elecciones de ningún país de Occidente, ni contribuye con impuesto alguno que ingrese en sus arcas.

La globalización es un proceso imparabile al que están impulsando en forma definitiva la tecnología y el afán humano y económico por romper las barreras. En este entorno en el que la competitividad, el consumismo o la lógica de los resultados se erigen como principios generales de funcionamiento, los directivos necesitan afianzar algunos valores, creencias y su propia personalidad para no perder la orientación y las referencias necesarias.

Cada época tiene características propias que la hacen única y que permiten a quienes viven esa época sentirse parte de un momento culminante en la historia de la humanidad. Sólo el paso de los años y la necesaria distancia permiten juzgar con objetividad la importancia de esa época y de sus protagonistas en el conjunto de la historia. ¿Qué grupos de música serán recordados en el futuro? ¿Qué libros actuales se estudiarán dentro de un siglo? ¿Cuántos políticos que ahora ocupan las primeras páginas de los periódicos caerán en el olvido?

Ciertamente, hay algunas circunstancias que permiten suponer que el hombre actual es protagonista —o, más bien, espectador— de uno de esos momentos de cambio en la historia de la humanidad. Ya se vivió un cambio no sólo de siglo, sino también de milenio, aunque es cierto que al cruzar la barrera de 2000 las cosas han seguido más o menos como estaban: ni se ha sufrido la fiebre de un *milenarismo* que asocia estos acontecimientos a grandes catástrofes, ni se han visto las imágenes de las películas de ciencia-ficción. Casi toda la humanidad ha vivido de primera mano la irrupción de grandes avances tecnológicos: se vio nacer la Internet y, a este paso, con cambios que se suceden en forma exponencial, aparecerán otras muchas innovaciones.

Sólo dentro de muchos años lo sabrán quienes nos sucedan si de verdad ahora está el hombre en un momento histórico. No obstante, al menos es cierto que para vivir en este mundo y tener ciertas probabilidades de sobrevivir en él es necesario ser consciente de cuáles son las circunstancias existentes. Los hombres prudentes —se dice— son aquellos que saben prever los acontecimientos; los necios tan sólo los constatan.

¿CUÁL ES LA REALIDAD?

Una pregunta así no puede tener una respuesta exhaustiva y, por lo tanto, no es ésta la intención. Se trata de hacer una descripción suficientemente amplia de algunas características de la realidad que den pie a la reflexión y al análisis.

Una primera idea que aparece al caracterizar el mundo actual es la globalización. Es un término habitual y recurrente en conferencias, congresos y artículos de prensa. Se sabe que vivimos en un planeta redondo, pero hasta ahora era una realidad inabarcable. Durante siglos fue una realidad desconocida para el hombre; después, durante otros cuantos siglos, fue una realidad conocida, pero, desde el punto de vista práctico, inalcanzable. Dar la vuelta al mundo era una de esas gestas que quedaban en los libros de relatos o, al menos, en el libro Guinness de récords.

Inició el 2006 con la sensación de que se escuchaban los mismos buenos propósitos de hace 20 años. Incluso cuando inició el milenio hubo cambios importantes en lo político, social y económico, pero en las naciones más desarrolladas no se ha logrado hacer reformas de fondo, en lo político y social, que erradiquen la pobreza “global” que sigue siendo el gran pendiente de la sociedad mundial. Las soluciones dadas en los últimos años siguen teniendo respuestas atrasadas a los problemas o son sólo “parches”, pero no se ve una política preactiva para combatir la pobreza generalizada que hay en los cinco continentes. Por muy loables que sean los programas de instituciones globales no dejan de ser reacciones tardías y más bien asistenciales. “Reparten pescados, pero no enseñan a pescar.” Como decía recientemente un periodista de *El Norte* (Sarmiento, enero de 2006), “ayudan a quienes están en condiciones precarias, pero no crean las condiciones para que la gente pueda salir por sí misma y forjarse un mejor futuro. No se toman las medidas necesarias”.

Luego, si se mira a Latinoamérica, se advierte que está viviendo un efecto cada vez más negativo en el proceso de globalización, hasta el punto que las sociedades empiezan a radicalizarse y comienzan a vivir un retorno al populismo decimonónico que propició doctrinas tan extremistas como el neoliberalismo puro. Es evidente que luego de la sucesión de golpes militares de derechas, los países al sur del Río Grande empiezan una nueva etapa en donde la característica es “el retorno al populismo”, como el reciente triunfo de Evo Morales en Bolivia. A esto hay que añadir las victorias de Tabaré en Uruguay, anteriormente Kirchner en Argentina, Lula da Silva en Brasil, así como la consolidación de Chávez en Venezuela, y se espera algo parecido a lo de Bolivia en las próximas elecciones en Perú. Esto debe mover a la reflexión profunda, ya sea que el retorno al populismo sea explicable o inevitable.

Los políticos han logrado difundir la idea de que la pobreza es producto de la aplicación de políticas “neoliberales”, o de la falta de competitividad de las economías, o de ambas situaciones. Pero en todo caso es posible ignorar que la elección de Morales ocasionó un gran impacto mundial y que esto se refleja en que antes de asumir la presidencia, Castro y Chávez fueron los primeros en invitar al recién electo vecino de Bolivia. Pero más llama la atención que en Europa, España y Francia, con grandes inversiones en Bolivia, hayan dado una cordial bienvenida a Evo Morales. Es obvio que son inversiones muy importantes las que tienen en el pequeño país, el segundo más pobre de Latinoamérica después de Haití. Curiosa resulta también la invitación del gobierno chino, del que nadie duda que es el país con más competitividad a nivel mundial. La gira “sorpresa” ha sido todo un éxito y obliga a profundizar la reflexión.

La historia moderna se ha escrito en buena medida a partir del desmembramiento de los imperios, la aparición de los estados, las guerras entre países y las uniones políticas. También desde el punto de vista económico, la historia se ha escrito a partir del comercio entre naciones, las políticas proteccionistas, la división entre países desarrollados y subdesarrollados, el poder económico de ciertas naciones o los tratados internacionales. Desde el punto de vista social, el llamado “choque de civilizaciones” puso de relieve las diferencias culturales entre los hombres y pasó por distintas fases hasta alcanzar en la actualidad un entorno de respeto y mutua aceptación, no sin ciertas tendencias de colonialismo cultural por parte de las naciones más poderosas.

El afán por la globalización no debe hacer que se pierda de vista que el hombre es un ser espiritual y corpóreo, que necesita una serie de coordenadas espacio-temporales para existir y que le sirven a la vez de referencia en su actuación para no perderse, de igual modo que los hombres de la mar se guían por las estrellas para no perder el rumbo. Por eso el hombre necesita referentes para su actuación: la familia, el ejemplo de aquellos que le merecen autoridad, la legislación o modelos a quienes imitar.

Lo curioso del caso es que los ejemplos que pueden combatir con éxito la pobreza requieren cada vez mayores reformas de mercado. El ejemplo en el mismo hemisferio sur es Chile, que es la economía más exitosa de la región que debería ser un modelo a seguir en el resto de Latinoamérica y que los últimos seis años ha sido regida por un “gobernante socialista”. Es lamentable que estos hechos no se imiten y, al parecer, no hay ningún interés en hacerlo.

Por otra parte, resulta una ironía que el segundo país más grande de Latinoamérica y con unas inmensas riquezas naturales, es decir, México, tenga a 47% de su población viviendo en la pobreza. La miseria afecta al 17% de los mexicanos. Son cifras inaceptables para un país que durante un siglo ha tenido gobiernos que han intervenido directamente en la economía con el pretexto de que de esta manera podrían acabar con la pobreza y mejorar la distribución del ingreso. Ya es hora de darse cuenta de que algo se ha hecho mal, no en un sexenio, sino en casi un siglo, para enfrentar el problema fundamental de México.

Terminó el 2005 con la sensación de que se fracasó una vez más. Casi todos los problemas de México, que ha sido líder en Latinoamérica, son producto de la pobreza. Se podría cuidar mejor el ambiente si hubiera los recursos para hacerlo, y el sistema de seguridad y de justicia funcionaría con mayor eficacia si se pudiera pagar mejores policías y mejores tribunales.

Pero la pobreza y la injusticia social no se pueden acabar con programas asistenciales. Se necesita generar más inversión que promueva mayor actividad económica y mayor creación de empleos. No tiene caso inventar el hilo negro. Pero mientras se siga pensando que la pobreza se combate con soluciones mágicas, como las que proponen Evo Morales y Hugo Chávez, y no con medidas que aumenten la competitividad, como las que se han aplicado en Chile y España, se seguirá arrastrando ese mal ancestral que tanto daño le ha hecho a América Latina. Para muestra se añade del mismo periodista, Sergio Sarmiento, que en el año 2000, 53.7% de los mexicanos era pobre

IMD
ANUARIO MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 1998-2004
 Ranking de abril 2005 www.imd.ch

País	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Estados Unidos	1	1	1	1	1	1	1
Singapur	2	4	8	3	2	2	2
Canadá	3	6	8	9	8	10	8
Hong Kong	6	10	13	4	9	6	5
Taiwán	12	17	20	16	17	15	14
Alemania	21	20	17	13	13	12	15
Japón	23	25	27	23	21	24	20
Chile	26	26	22	27	30	25	27
Estonia	28	22	21	22	—	—	—
Francia	30	23	25	25	22	23	22
España	31	27	23	24	25	20	26
India	34	50	41	42	41	42	38
Colombia	41	45	42	44	45	45	45
São Paulo	47	43	—	—	—	—	—
Italia	51	41	34	33	32	30	31
Brasil	53	52	37	40	38	34	35
México	56	53	43	36	33	35	34
Argentina	59	58	48	45	42	33	30
Venezuela	60	59	46	49	46	44	46

1. Estados Unidos
2. Singapur
3. Canadá
4. Australia
5. Irlanda
6. Hong Kong
7. Dinamarca
8. Finlandia
9. Luxemburgo
10. Irlanda
11. Suecia
12. Taiwán
13. Austria
14. Suiza
15. Países Bajos
16. Malasia
17. Noruega
18. Nueva Zelanda
19. Zhejiang
20. Baviera
21. Alemania
22. Reino Unido
23. Japón
24. Territorio Chino
25. Bélgica
26. Chile
27. Cataluña
28. Estonia
29. Tailandia
30. Francia
31. España
32. Isla de Francia
33. Israel
34. India
35. Korea
36. Escocia
37. Phnom Penh
38. Maharashtra
39. Portugal
40. República Eslovaca
41. Colombia
42. Hungría
43. República Checa
44. Grecia
45. Eslovenia
46. Lombardia
47. São Paulo
48. Jordania
49. Sudáfrica
50. Rusia
51. Italia
52. Filipinas
53. Brasil
54. Rumania
55. Turquía
56. México
57. Polonia
58. Indonesia
59. Argentina
60. Venezuela

y 24.2% vivía en la miseria. Para el 2004 estas cifras se habían reducido a 47 y 17.3%. El logro es incuestionable, pero se basa en los subsidios gubernamentales y en las remesas de los mexicanos que viven en el exterior, no en la generación de actividad económica e ingresos.

EL CARA Y CRUZ DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización tiene muchas cosas a favor. Abre infinitas posibilidades de actuación. La supresión de barreras y de límites es siempre algo bueno para favorecer la libertad humana, pero, al mismo tiempo, se corre el peligro de perderse en un mundo que de pronto se torna inmediato. Ésta es la idea de la *global village*: el mundo entero se vuelve del tamaño de una aldea. Todo está al alcance de la mano, todo es inmediato, fácil, instantáneo.

Sin embargo, el problema es que se puede perder la perspectiva porque todo está a la misma distancia, como quien utiliza gafas que ve el mundo sin perspectiva y achataado. Entonces, lo cercano y lo lejano se confunden. Hace unos años la gente estaba perfectamente informada de lo que ocurría en su calle o a sus vecinos, y no tenía ni

LISTA DE CRITERIOS

Desempeño económico

Economía doméstica
Comercio internacional
Inversiones internacionales
Empleo
Precios

Eficiencia gubernamental

Finanzas públicas
Política fiscal
Infraestructura institucional
Infraestructura de negocios
Educación

Eficiencia de los negocios

Productividad
Mercado laboral
Mercados financieros
Prácticas administrativas
Impacto de globalización

Infraestructura

Infraestructura básica
Infraestructura tecnológica
Infraestructura científica
Salud y ambiente
Sistema de valores

El Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (International Institute for Management Development, IMD) representa un grupo de diversas compañías internacionales. Publica en marzo de cada año el Anuario Mundial de Competitividad (AMC, WYC), que es un estudio de la competitividad de las naciones y constituye un referente para el análisis de cada país en el contexto internacional.

Este anuario tiene las siguientes características

- Abarca 60 economías industrializadas y emergentes.
- Promueve 314 criterios diferentes, agrupados dentro de cuatro factores de competitividad.
- Las fuentes de datos son organizaciones internacionales y regionales e institutos privados.
- Los datos comprenden un periodo de 5 años.
- Asegura exactitud a través de la colaboración de 57 institutos de todo el mundo.
- Se publica desde 1989.

idea de lo que pasaba en África o en el Lejano Oriente. En la actualidad se cuenta con información instantánea sobre la cotización de la bolsa de Japón o de los problemas de Sierra Leona, pero ignorar lo que le pasa al vecino. Se empieza también a confundir lo real y lo virtual: un personaje de ficción, Ananova, que ha sido adquirido por 95 millones de libras esterlinas, lee las noticias durante las 24 horas del día. Y, lo peor, se confunde lo importante con lo urgente: se interrumpe el trabajo cuando la computadora avisa que ha llegado un correo electrónico, o el teléfono móvil suena en las situaciones más comprometidas.

El tema de la globalización es ya un punto sin retorno que está cambiando y modificará los hábitos de conducta, y también las formas de hacer negocios. Conviene adelantarse astutamente para aprovechar las indudables ventajas que encierra, pero procurando reducir los peligros, que también existen. Para ello es necesario cierto orden con el fin de poner en perspectiva adecuada las ventajas y los inconvenientes, las promesas y las realidades, las modas y las responsabilidades.

Otra característica evidente es el progreso técnico en el que se está inmerso. Sin él sería imposible la globalización. El mundo parece cercano porque cada vez es más fácil hacerse de él. Los cambios técnicos crecen a una velocidad exponencial. Se tiene incluso la sensación de que el avance de la técnica nos rebasa.

El mandato divino de dominar el mundo quizá no ha tenido nunca un cumplimiento tan efectivo como hasta hoy. La mentalidad moderna supuso un cambio en la relación del hombre con su entorno. Hasta entonces había predominado la actitud contemplativa del hombre hacia el mundo. El humanismo renacentista, en el que el hombre estaba en el centro de los intereses intelectuales, cedió el paso al triunfo del método científico, al auge de las ciencias empíricas, a la transformación del mundo, como Marx sentenció en su famosa tesis undécima sobre Feuerbach. El paso del predominio del método empírico al auge de la técnica no es más que la consecuencia lógica en este proceso desde la contemplación hasta la acción. El método ayuda a explicar las leyes de la evolución del mundo; la técnica, en cambio, permite transformarlo.

El progreso técnico pone de manifiesto la enorme potencialidad de la inteligencia humana. Sin embargo, no deja de ser sólo un medio. Como tal, el progreso puede ser bien o mal utilizado, porque además no le corresponde a él determinar los fines. De ahí que se ciernan algunas sombras de duda sobre el progreso técnico, que a menudo quiere presentarse como un paisaje idílico. Puesto que el hombre no es capaz de prever todas las consecuencias de su acción, siempre queda abierta la posibilidad de la aparición de efectos secundarios no previstos. Que no se prevean no significa liberarse de la responsabilidad. No obstante, más responsabilidad hay en aquellos efectos que sí eran previsibles y que no se supo o se quiso prever.

Muchas de las preguntas que desde el punto de vista ético surgen con respecto al progreso técnico se concentran en una de estas dos situaciones: efectos secundarios no previstos a los que hay que dar solución o efectos previsibles que por omisión no se plantearon. Éstas son algunas de las cuestiones que recientemente se han planteado: ¿puede ponerse límites a la libertad de expresión, es decir, censurar contenidos en la red? ¿Cómo se puede proteger la vida privada en la red frente a la posibilidad de almacenamiento y comercialización de datos particulares? ¿Puede mantenerse la propiedad intelectual? ¿Hay que poner límite a la clonación humana? ¿Debe dejarse que la investigación del genoma humano se convierta en un negocio? ¿La modificación genética de alimentos es una contribución al desarrollo o es un negocio para las multinacionales?

No parece que el progreso técnico pueda responder por sí mismo a estas preguntas. Desde la técnica no se puede dar respuesta a preguntas sobre el *porqué* o el *para qué* de las cosas, sino tan sólo sobre el *cómo*. Sin embargo, dejar a la técnica una autoría de acción es lo que ha provocado la aparición de estos efectos. La ética es expulsada por la puerta, pero vuelve a entrar por la ventana. Al hablar de la globalización, parecía que se reclamaba un cierto orden para no perderse en un mundo que se viene encima. Ahora, al hablar del progreso, parece más bien que la carencia viene por la falta de finalidad, porque es importante plantearse el *para qué* y no sólo el *cómo*.

Se habla mucho últimamente de la “sociedad del conocimiento”. Hay muchos términos que se han acuñado y que demuestran la actualidad de esta idea: se construyen edificios inteligentes, se gestiona el conocimiento en las empresas y se *navega* por las autopistas de la información. También en este caso el progreso técnico ha contribuido al auge del conocimiento. En la actualidad estamos en condiciones de acceder, casi desde cualquier lugar del mundo, a una cantidad de información que ningún ser hu-

mano sería capaz de recopilar y, menos aún, de asimilar. De todos modos, es equivocado pensar que la sociedad del conocimiento se reduce a disponer de complejos instrumentos electrónicos que hacen más fácil el acceso a la información. Éste es el tenor de muchos de los libros que llevan por título “gestión del conocimiento”. Se espera encontrar en ellos ideas brillantes sobre el conocimiento, y se sufre una gran decepción cuando lo que hay son sólo diagramas de procesos y flujo de información, asequibles sólo para conocedores de la ingeniería.

Otra posible confusión es pensar que la sociedad del conocimiento significa tener más información. La información es sólo un aspecto del conocimiento. Confundir ambos términos es trastocar los medios con los fines, porque una cosa es tener información, algo externo que está disponible, y otra cosa es conocer algo que sucede en el interior del sujeto. Tener información en un medio para conocer, pero tener más información no significa necesariamente tener más conocimientos.

La sociedad del conocimiento ha venido de la mano del auge de las empresas de servicio en detrimento de industriales tradicionales. Desde el punto de vista de los trabajadores, supone el auge de un tipo de trabajo que Robert Reich, ex ministro del trabajo de Bill Clinton, ha llamado “simbólico-analítico”. Este fenómeno tiene una vertiente evidentemente positiva en cuanto a que realza aquello que es lo superior en el hombre, a saber, su inteligencia. Alejandro Llano señala en *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*: “El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste, sobre todo, en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización.”

Todos experimentan la paradoja que sucede con respecto al acceso y uso de la información. El ingenio cibernético facilita el acceso a una cantidad enorme de información, pero llega un momento en que el exceso de ésta puede saturar y hacer imposible aquello para lo que se desea la información: pensar, aprender, decidir. La cantidad de información no puede sustituir a la calidad o a la relevancia de esa información para la decisión que se debe tomar. Es necesario no perderse en una cantidad limitada de información, y considerar que esto es un medio para un fin, a saber, conocer con más profundidad al hombre y el mundo, es decir, ir a su raíz o a su esencia. No importa tener mucha información, sino disponer de la información pertinente para tomar una decisión. Si antes se hablaba de orden y de finalidad, ahora se refiere a una radicalidad, que valora la intensidad del conocimiento por encima de la extensión de la información.

Nuestra sociedad valora la competitividad, sobre todo desde que la caída de los regímenes de orientación marxista en Europa y en casi la totalidad del mundo ha puesto de manifiesto la superioridad y evidente bondad de la economía de mercado. La competencia tiene efectos muy positivos sobre la acción humana: estimula la creatividad, requiere una actitud proactiva del directivo, equilibra el poder y da mayor importancia al cliente, mejora el servicio y reduce los precios. Según la teoría del precio justo, el mercado es un buen mecanismo para determinar la justicia en la asignación de pre-

cios en situaciones generales, es decir, cuando no se trata de bienes de primera necesidad y no hay asimetrías excesivas en la información de la que disponen los partícipes.

De todos modos, la bondad de la competencia no debe exagerarse. Que el mercado sea un buen mecanismo para regular las transacciones comerciales no significa que ese mercado no necesite algunos principios que lo orienten en su funcionamiento correcto, ni mucho menos que todo deba reducirse a las leyes del mercado. Un mecanismo de mercado que no considere otros principios de justicia, distribución equitativa de la riqueza o preocupación por los menos favorecidos acaba en una competitividad desencarnada que justifica el principio del darwinismo social: el triunfo del más fuerte. Cuando la justicia se deja en manos del más fuerte, difícilmente se hace justicia.

Además, no todo puede reducirse a las claves de mercado. Difícilmente se dan las condiciones de competencia perfecta que aseguran un justo funcionamiento del mercado. El autor mira más adelante y opina que si se detiene uno a pensar un momento, uno advierte que hay muchas cosas en este mundo que tienen valor pero no precio. El mercado no puede considerar esas cosas. El mercado es capaz de poner precios astronómicos a obras de arte, contratos de ejecutivos o deportistas. Aun así, cuando se ponen estos precios, en el fondo se están considerando como una inversión. Hay cosas en apariencia insignificantes que tienen un valor que no se puede reflejar en un precio; es más, cuando se les intenta dar un precio, se desnaturalizan, y entre esas cosas están por ejemplo el amor de una madre por su hijo, una puesta de sol, un recuerdo de familia o un detalle de servicio de un amigo.

La competencia supone pensar en el corto plazo: un hombre compite con el que está delante. En esta época en la que el tiempo se acorta, en la que todo incita a vivir el instante, también la empresa se ve constreñida por el corto plazo, por los resultados inmediatos. Por ejemplo, refiérase a la dependencia de las empresas con respecto a su cotización en la bolsa. El mercado de valores nació como un instrumento de financiación al servicio de la empresa, pero ahora mismo sucede que las empresas están atrapadas por la dinámica de los mercados financieros. Las empresas necesitan tener buenos resultados casi constantemente, generar noticias o rumores favorables para que el mercado reaccione y haga subir el valor de la acción si ocurre al revés. Los días de los ejecutivos de estas compañías están contados. No es de extrañar que lo primero que hagan muchos directivos, incluso antes de llegar a una compañía, sea asegurarse un paracaídas, porque nunca saben cuándo tendrán que saltar del avión.

La competencia no puede entenderse sólo como una lucha por el poder o por la cuota de mercado, porque entonces la convivencia se convierte en un juego de suma cero. Antes que nada, hay que entender la competencia como “ser competentes” o ser capaces, estar preparados para llevar a cabo las actividades de la empresa. Se habla entonces de las competencias distintivas de las empresas o del desarrollo de competencias directivas. Esto exige pensar en un plazo más largo que el que exige la reacción del mercado. No es extraño que algunas empresas con un fuerte compromiso social se encuentren incómodas con una dependencia del mercado bursátil, y opten por salir de él y buscar otras formas de financiamiento, como recientemente ha ocurrido con Ben & Jerry's.

Una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, y al perseguirlos la institución crece y se convierte en agente de cambio, porque es capaz de transformar fines inmediatos en medios para la obtención de fines superiores. Si la competencia se entiende así, los resultados económicos se convierten en medios para otros objetivos. Al fin y al cabo, el dinero no tiene ni carácter de medio: es útil cuando se gasta, cuando se utiliza para algo.

Hay en este punto una importante referencia a la libertad. Lo propio del hombre es transformar en un medio lo que para él puede ser un fin para buscar así un fin más alto. El hombre es más libre cuanto más capaz es de convertir fines en medios, porque entonces tiene menos limitaciones para su acción. G. Díaz nos dice que, según L. Polo, por el contrario, cuando un medio es amenazado, la protección ante esta amenaza se convierte en fin y coloca al hombre a la defensiva (L. Polo). La competencia tal como se entiende hoy provoca una actitud defensiva en las empresas, lo cual las hace menos libres para perseguir fines más altos que la cotización diaria en el mercado bursátil.

Muy en relación con la competencia está otra idea: el consumismo. Marx (1867) perseguía la unidad de todos los proletarios del mundo, pero se equivocó en su apreciación porque el sistema capitalista no ha convertido a todos en proletarios, pero sí en consumidores.

Mediante el consumo se satisfacen las necesidades propias y, por lo tanto, puede decirse que el consumo es una fuente de bienestar. En esta tarea es donde las empresas cumplen su función social, puesto que les corresponde a ellas proporcionar los bienes y servicios útiles que la sociedad demanda. De todos modos, no es fácil encontrar el punto medio en esta función: ¿cuándo puede decirse que las empresas contribuyen a satisfacer necesidades y cuándo empiezan a crear necesidades en los consumidores? ¿Cuándo satisfacen necesidades reales y cuándo estas necesidades son aparentes? ¿Qué puede considerarse útil y qué nocivo? ¿Hay que satisfacer todo aquello que es solicitado?

De la misma forma, la cuestión del consumo encierra interrogantes desde el punto de vista del consumidor: ¿cómo compaginar el consumo, que es necesario, con el ahorro, que también lo es? ¿Qué nivel de endeudamiento, en el que se compromete el patrimonio personal o familiar, se puede tolerar? ¿El hombre se crea necesidades “innecesarias”?

En los últimos años se ha hablado mucho de la crisis del “Estado del bienestar” (*welfare state*), porque el modelo de un Estado que se encarga de facilitar a todos sus ciudadanos la satisfacción de sus necesidades materiales ha resultado ser insuficiente y con efectos secundarios nocivos evidentes. También se ha hablado recientemente —al menos en Europa— del “pensamiento único”, una postura más cercana a planteamientos liberales, que pretende explicar toda la realidad desde los parámetros del mercado. “Estado del bienestar” y “pensamiento único” son en el fondo planteamientos muy cercanos, en cuanto que parecen reducir las necesidades del hombre a las materiales.

Pero el hombre no sólo necesita satisfacer necesidades materiales. El consumo se dirige a un tipo de bienes que se caracterizan por agotarse, por consumirse. Son bienes que bien se podrían llamar “excluyentes” porque no se pueden compartir o, mejor dicho, porque disminuyen al ser compartidos, por ejemplo, un pastel —en sentido literal,

y también en sentido figurado—, los cargos directivos en la empresa, las oficinas o los beneficios. No obstante, hay otros bienes que no se comportan así, sino todo lo contrario: al compartirse, crecen. Estos bienes “compatibles” escapan a las leyes del mercado y de la sociedad de consumo. Están relacionados con aquellos bienes mencionados antes que tienen valor pero no tienen precio: la amistad, el amor, la solidaridad, etcétera.

El hecho de que estos bienes escapen a los dictados del mercado significa que hay una realidad en el hombre que escapa a las estructuras organizativas (políticas y económicas). Es el mundo o *ethos* vital, que se rige por criterios distintos al de maximización u optimización de recursos. Estos bienes compatibles crean unas relaciones sociales que se fundan en el valor de las personas y no en el precio de sus servicios. Los bienes excluyentes se mueven en el orden del tener —el orden de la propiedad—, mientras que los bienes compatibles se mueven en el orden del ser, porque pertenecen al interior de la persona. Por lo tanto, frente a un consumismo que se mueve en el orden del tener, hay que reclamar una primacía del ser. Sólo si el hombre sabe quién es, puede usar en forma adecuada aquellas cosas que posee.

Una última característica que es en parte consecuencia de todas las anteriores es una orientación hacia los resultados. Parece que en las sociedades actuales se valoran las acciones de las personas en términos de éxito, resultados económicos y portadas de los periódicos y revistas. La lógica de los resultados se guía por el principio de que “lo eficaz es verdadero”, es decir, que sólo importa aquello que demuestra su eficacia. Esta postura ha sido alimentada en buena medida por la crisis de las ideologías. El ocaso del marxismo ha supuesto un cierto desencanto sobre la conveniencia de fundar las actuaciones propias en ideales. Max Weber hablaba de la distinción entre una ética de las convicciones —que apela a principios de acción para analizar la moralidad de la conducta humana— y una ética de la responsabilidad —que se rige por las consecuencias de la acción—. Sin embargo, no nos engañemos. No se trata de haber renunciado a una guía por los ideales y haber adoptado una actitud mal llamada pragmática que sólo se fija en los resultados, porque guiarse sólo por los resultados es ya en sí una opción ideológica.

La pregunta que más bien correspondería plantear es si esta lógica de los resultados trata suficientemente bien todas las variables que deben considerarse en la decisión. Es necesario preguntarse: ¿qué se entiende por “eficaz”? ¿A qué se llaman “resultados”? La lógica de los resultados considera exclusivamente los resultados extrínsecos de la acción, pero esto supone una visión reduccionista de todos los posibles efectos que se infieren de la acción, porque no sólo hay efectos externos de la acción, sino también efectos en el interior de los individuos que intervienen en la acción. La concepción utilitaria de la acción —que está en la base de esta lógica de los resultados— reduce la acción a los resultados, y éstos a los resultados externos.

La postura utilitaria tiene muchas dificultades en cuanto a su capacidad de dar una respuesta a la moralidad de la acción. Algunas de estas dificultades se refieren a la propia operatividad del modelo: ¿cómo valorar las consecuencias?, ¿hasta cuándo ampliar en el tiempo el cálculo de las posibles consecuencias de la acción?, ¿son todos los resultados comensurables en términos económicos? No obstante, en el contexto de lo tratado quizá el punto que hay que resaltar es que no puede haber una referencia a los

resultados sin una referencia a los principios, porque son sólo desde los principios como los resultados se pueden observar, analizar y juzgar.

En la acción humana no es posible distinguir entre hechos y valores, como se ha querido hacer creer en un intento de dotar de objetividad a la ética. Los hechos están siempre tamizados por los valores: se juzga desde las creencias y principios. Esto no significa necesariamente caer en el relativismo. La decisión es subjetiva porque es del sujeto —el cual decide desde sus convicciones—, pero no es subjetivista en el sentido de que no todos los principios o valores subjetivos son igualmente buenos para el hombre. De este modo, una ética de la responsabilidad debe tener en cuenta no sólo la responsabilidad de los resultados, sino también los principios desde los que se evalúan estos resultados.

Quizá sea bueno resumir lo planteado hasta ahora. Se ha enumerado una serie de características que ayudan a definir el mundo contemporáneo. Se vio cómo, desde el punto de vista ético, estas características abren una serie de interrogantes y apelan a la necesidad de otros parámetros que sitúan en su lugar adecuado a estas características. La globalización reclama un orden para las acciones; el progreso técnico hace cuestionarse no sólo qué se hace y cómo se hace, sino también para qué se hace. La gestión del conocimiento recuerda la necesidad de pensar; la competitividad hace que el hombre se pregunte por el largo plazo; el afán consumista olvida que el ser tiene primacía sobre el tener. Por último, la lógica de los resultados hace abrir los ojos ante la necesidad de no olvidar los principios por los que se actúa. Todas estas ideas, a menudo olvidadas, tienen un profundo contenido ético. Por eso, apelar a la necesidad de una visión ética en la empresa no es sólo una cuestión de supervivencia de quienes se dedican a estas cuestiones, sino también una necesidad real.

PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA GLOBALIZACIÓN

A continuación se plantea una serie de principios generales que, de acuerdo con el autor, deberían tenerse en cuenta si se quiere adoptar una actitud éticamente comprometida en la sociedad actual. Estos principios, llevados convenientemente a la práctica, asegurarían la presencia de aquellos parámetros que hace un momento faltaban. Estos principios son los siguientes: el principio personalista, como principio básico de la ética; la orientación al bien común, como principio normativo de la actividad empresarial; el orden de responsabilidad, como principio de orientación; y, finalmente, el principio de la prudencia directiva, como principio de decisión.

Principio personalista

Este principio se enuncia del siguiente modo: la persona es siempre un valor en sí misma y por sí misma, y como tal exige ser considerada y tratada. Esto equivale a decir, en términos negativos, que la persona nunca puede ser utilizada como objeto de propiedad o con fines utilitarios.

La actividad de la empresa debe orientarse al desarrollo del individuo. Esto tiene relación con los empleados de la empresa, que tienen una serie de derechos (salario

justo, puesto de trabajo digno, desarrollo personal, etc.) que debe respetarse. Pero también se relaciona con otros *stakeholders* de la empresa: con los clientes, a quienes hay que proporcionar un servicio y unos productos que no sólo sean útiles, sino también buenos, es decir, que contribuyan a su desarrollo; y con los proveedores y demás *stakeholders*, para con los cuales se tienen que cumplir obligaciones de justicia.

El principio personalista orienta adecuadamente el progreso técnico, y le confiere la radicalidad que se reclama. No todo lo técnicamente posible debe hacerse. Hay cosas que aunque sean técnicamente posibles, debe evitarse hacerse porque pueden suponer un deterioro para las personas. El principio personalista orienta también el afán consumista, en cuanto que justifica la razón de la primacía del ser sobre el tener.

Principio de orientación al bien común

Aristóteles se pregunta en la *Ética a Nicómaco* por la ciencia que debe considerarse superior a todas y contesta que es la política, porque es aquella que contribuye al bien de la sociedad y no sólo del individuo. Una dirección de empresas éticamente responsable debe tener este mismo objetivo. La orientación al bien común estimula a la persona y a la empresa a ir más allá de los intereses particulares, y a buscar aquello que es bueno para el conjunto de la sociedad. La postura que sostiene que la empresa cumple con su responsabilidad social sólo con generar beneficio ignora la compleja realidad de lo que es la empresa.

La orientación al bien común tiene como dos puntos de referencia propios el principio de solidaridad y el principio de subsidiariedad. El primero reclama por parte de la empresa la obligación de actuar pensando en el bien de la sociedad; el segundo justifica el derecho de actuar libremente en aquello en que se tiene capacidad de actuación.

El bien común da a la globalización un nuevo sentido, porque da a entender un significado profundo de la globalización, más allá de los términos puramente económicos. El bien común lleva a una mentalidad global. Por la misma razón, modera la competitividad y busca que la sociedad se convierta en un juego de suma positiva, donde todos ganen.

Principio de orden de responsabilidades

Este principio ayuda a no perderse en el sentido de responsabilidad y a señalar prioridades en las acciones. Según este principio, las responsabilidades del individuo deben ordenarse en función de lo que está más al alcance.

En el cumplimiento de las responsabilidades se puede caer tanto en posturas minimalistas (es decir, conformarse con responder de lo que afecta directamente) como en posturas maximalistas (sentirse responsable de todo lo que sucede). Para hallar un término medio entre estos dos extremos, el principio de responsabilidad lleva a pensar en lo que es próximo.

El sentido de responsabilidad lleva a ocuparse de aquellas cuestiones que dependen más directamente del individuo. Si la orientación al bien común supone un momento de expansión de la responsabilidad propia, el orden de responsabilidades ayuda a dar prioridades, empezando por aquello que está más cerca, no sólo en el tiempo

y en el espacio, sino también con respecto a las obligaciones personales y profesionales (J. Casals Llano, 2003).

Principio de prudencia directiva

Las decisiones empresariales tienen una gran complejidad, porque el directivo necesita considerar muchas variables antes de tomar una decisión. Por esa razón, el directivo necesita “detenerse a pensar”, una actitud nada frecuente en el mundo actual. Sin embargo, precisamente por esto es importante dedicar un tiempo a pensar. El directivo que piensa es el que prevé, el que sabe adelantarse a las situaciones; de otra forma, se limita a dejarse llevar por las circunstancias.

Para tomar decisiones no hay reglas aritméticas, ni pautas predeterminadas. Cada decisión es un proceso en el que se pone en relación los principios y valores propios —las ideas generales— con las circunstancias concretas de la situación, y se emite un juicio que lleva a afirmar “esto está bien”, “aquello está mal”. Como en cada situación las circunstancias cambian, no hay dos situaciones iguales. No es posible actuar sólo con grandes principios, sino que en cada situación es necesario considerar las circunstancias. Por eso, sólo una ética de las convicciones no sirve para dirigir empresas. No obstante, sin principios tampoco se puede concluir nada, o, mejor dicho, se puede concluir cualquier cosa. Por eso, una ética de la responsabilidad que se guíe sólo por los resultados tampoco serviría sola para dirigir empresas.

El modo como se concibe el mundo influye en las decisiones y, a su vez, las decisiones influyen en las ideas, porque cambian al individuo o lo reafirman en ellas. El hombre no dispone de reglas, sólo de virtudes. Las virtudes son como el *stock* donde se almacenan las experiencias, los ideales y anhelos más profundos, y transforman y facilitan las acciones futuras.

A partir de estos principios puede desarrollarse toda la ética. Por lo tanto, se entiende que no se pueda detener en ellos. El deseo era tan sólo ilustrar cómo a partir de ellos es posible recuperar los parámetros éticos que se echan de menos al descubrir la situación actual del mundo, proponer que estos principios se tomen en cuenta a la hora de pensar en la toma de decisiones en la dirección de empresas y en la vida en general.

CASO PRÁCTICO

HABILIDADES MAL UTILIZADAS QUE CUESTIONAN LA ÉTICA

Biografía económica

(Banesto y Mario Conde, *Financiero español*)

Nació el 14 de septiembre de 1948 en Tui, Pontevedra, España. Cursó estudios en la Universidad de Deusto. En 1974 llegó a Madrid como jefe de estudios en

la Dirección General de lo Contencioso del Estado. No cabe duda que la personalidad de Conde llama la atención por el carisma que posee y por una serie de habilidades que lo hacía altamente notable, ya sea por su imaginación, perseverancia, innovación, buena comunicación y trato fino con todos los niveles. Además era gran negociador y poseía una elegancia que lo hacía muy atractivo para todos los sectores de la sociedad española. Lo anterior era tan evidente que muchos padres deseaban que sus hijos siguieran los pasos de este ícono que en un corto tiempo se elevó a posiciones que ni él mismo imaginaba. Conoció al empresario Juan Abelló, con quien trabajó durante cuatro años en los laboratorios farmacéuticos de éste, primero como secretario general y después como director general. Posteriormente creó su propio bufete de abogados junto con Enrique Lasarte, aunque volvió al sector farmacéutico, donde obtuvo su gran éxito empresarial con la venta de Antibióticos, S.A., a cambio de la cual obtuvo un paquete de acciones de la multinacional. En octubre de 1987 se convirtió en uno de los mayores accionistas a título individual del Banesto, entidad bancaria no muy relevante hasta ese entonces, con lo que consiguió inicialmente un puesto en el consejo de administración y, más tarde, la vicepresidencia. Apenas un mes después, la OPA presentada por el Banco Bilbao lo impulsa a la presidencia del banco. Este breve relato bibliográfico indica que su carrera en el mundo de las finanzas se convirtió en un salto cuántico en el breve tiempo que se gestó su ascenso.

Este ambicioso y preparado abogado del Estado, formado académicamente en Deusto, acrecentaba su fama con el paso de los años, y sus actuaciones en el campo empresarial impresionaban a muchos. Su mito iba ganando adeptos día a día. Se codeaba con los más poderosos en España.

A principio de los años noventa era muy común entre los universitarios españoles querer ser como Mario Conde. Había creado un estilo y una forma de vida que cautivaban a la juventud, necesitada de ídolos y modelos de hombres *self-made* como Mario. Muchos jóvenes querían ser como él, el joven abogado del Estado que, haciéndose a sí mismo, había llegado a la presidencia de Banesto. Reiteramos, era el ícono del momento.

Antecedentes

El año 1993 trajo uno de los hechos más graves de la historia bancaria española con la intervención el día 28 de diciembre del Banco Español de Crédito (Banesto) y la salida, se diría casi violenta, de su presidente, Mario Conde, y de todo el Consejo de Administración. Banesto fue intervenido por las autoridades monetarias tras descubrirse un agujero en su caja de 3 636 millones de euros (605 000 millones de pesetas), un agujero patrimonial en la entidad que dejaba en la estacada a siete millones de clientes, a medio millón de accionistas, a 15 000 trabajadores y a 50 empresas en las que participaba la entidad. Tras varios años de juicios y recursos, en julio de 2002, el Tribunal Supremo condenó, entre otros ex directivos, al ex presidente

de Banesto, Mario Conde, a 20 años de prisión y a 13 años y ocho meses al ex vicepresidente Arturo Romaní por los delitos de apropiación indebida, estafa y falsedad documental.

Presuntas operaciones de Mario Conde

1. Operación *Isolux*

En julio de 1990, Valyser, empresa vinculada con Mario Conde, compró a Corporación Banesto, por 600 millones de pesetas, el 40% del capital social de instalaciones eléctricas Isolux (150 millones cada 10%). Un año y medio más tarde, vendió el 10% de esa participación a Portland Ibérica, del grupo Banesto, por 1 100 millones de pesetas, con un beneficio de 950 millones para Valyser.

El 30 de enero de 1993, continuaba el fiscal, el 30% de Valyser en Isolux fue adquirido por Ibiser en 3 300 millones, y vendido inmediatamente, el 31 de enero de 1993, al grupo Metallgesellschaft Corp. por igual cantidad. Posteriormente, la Corporación Industrial de Banesto adquirió a Metallgesellschaft el citado 30% en 3 576 millones. La Corporación se había comprometido a comprar esas acciones mediante una opción a favor de Metallgesellschaft.

“De esta manera —concluía el fiscal— Valyser, entre julio de 1990 y enero de 1993, obtuvo un beneficio por la compra a Banesto, y posterior venta al mismo de Isolux-Wat, de 3 800 millones, de ellos 950 millones en la primera parte de la operación (el 10% vendido a Portland Iberia) y 2 850 millones en la segunda parte (venta del 30% restante). En esta operación han actuado como “pantallas” las sociedades Ibiser y Metallgesellschaft, como demuestra el hecho de que las acciones terminaran en Corporación (Banesto), que había concedido la citada operación de venta.”

Se acusa a Conde de lucrar privadamente y de manera indebida a costa de los legítimos intereses de Banesto, del que era presidente.

2. Operación *Promociones Hoteleras (Protelsa)*

La segunda operación fue la compraventa de la sociedad Promociones Hoteleras (Protelsa), cuyo único activo era un palacete de la calle Fernando el Santo de Madrid, números 12 y 14. También en julio de 1990, Protelsa fue adquirida por tres socios, vinculados con Mario Conde, que pagaron 856 millones. Valyser compró el 48.5% con una aportación de 395 millones; la sociedad suiza Asni Investments, un 47% con 402 millones, y Mariano Gómez de Liaño y Botella el 4.45% con 58.5 millones. El pago se hizo con pagarés avalados por el Banco de Desarrollo Económico (Bandesco) del grupo Banesto.

El 18 de septiembre de 1990, Arturo Romaní, directivo de Banesto, propuso en la reunión de la comisión ejecutiva de Banesto tomar en arrendamiento el inmueble de la calle Fernando el Santo 12 y 14 por un plazo de seis años prorrogables y al precio de 5 500 pesetas el metro cuadrado. Según el acta de la comisión ejecutiva

tuvo lugar un “extenso debate”, tras el cual “se consideró conveniente obtener una opción de compra sobre el inmueble objeto de arrendamiento en favor de esta Corporación (Banesto) para sí o para la sociedad participada que en su momento se determine”.

El 1 de octubre de 1990 se firmaron el contrato de arrendamiento y el contrato de opción de compra. Por el primer concepto la Corporación Banesto pagó 13.5 millones de pesetas mensuales, y por el segundo 130 millones a pagar en treinta días.

Una vez arrendado el edificio, la Corporación Banesto procedió el 5 de diciembre de 1991 a adjudicar a Isolux Wat, entonces propiedad de Valiser al 40%, la realización de obras en el edificio. Con anterioridad, Isolux ya había hecho trabajos de reparación en el sótano del edificio, por lo que la Corporación le debía unos 10 millones de pesetas.

El edificio fue finalmente rehabilitado con fondos de la Corporación, pero no fue adquirido por ésta sino por la aseguradora La Unión y El Fénix, que la registró con “un valor neto de 3 218 millones”. Según el fiscal, “máximos gestores de Banesto, a través de Valiser, Asni y Gómez de Liaño, que adquirieron Promociones Hoteleras, obtuvieron un fuerte beneficio económico (3 218 millones menos 856 millones; es decir, 2 362 millones) por la posterior venta del mismo al propio grupo Banesto”, a La Unión y El Fénix, filial de la Corporación Banesto.

Se acusa a Mario Conde y a otros directivos de Banesto de gestión abusiva del banco en beneficio propio y en contra de los legítimos intereses de los accionistas de Banesto. Actualmente cumple condena de cárcel y...

HACIA UNA SOCIEDAD SOLIDARIA

Para finalizar, considérese el tema de las virtudes apenas mencionadas. Todos los hombres son herederos de la modernidad. El momento culminante de ésta fue la Revolución francesa, y con ella el lema de “libertad, igualdad y fraternidad”. Estas tres palabras marcan de algún modo las aspiraciones del hombre y han sido también un referente continuo de las reflexiones que el hombre se hace sobre sí mismo y sobre el mundo. No obstante, como a menudo se ha puesto de relieve, estos tres ideales no han tenido la misma fortuna.

Las ideas de libertad e igualdad han sido ampliamente tratadas y buscadas como ideales, no así la idea de fraternidad, que en las últimas décadas del siglo XX todavía no recibía la misma atención que sus dos compañeras. El hombre ha luchado por un mundo más libre y más igualitario, pero el olvido de la fraternidad lo ha llevado a una sociedad más individualista y a sus corolarios de relativismo, permisivismo, cumplimiento de mínimos y a dejar en manos del Estado las responsabilidades sociales. En cambio, un énfasis en el ideal de fraternidad llevaría al hombre a un mundo más solidario y a una mayor preocupación por el bienestar del prójimo.

La libertad no puede entenderse simplemente como una ausencia de restricciones físicas, ni tampoco como una simple capacidad de elegir. La libertad tiene una dimensión más profunda, porque el hombre es esencialmente libre. La libertad ayuda sobre todo a ser menos dependiente del entorno, a tener una plenitud interior más rica. La libertad reclama una actitud de saber rectificar, porque nada es más enemigo de la libertad que el empeñarse en el error, aunque se tenga la libertad de hacerlo.

La igualdad no significa tratar a todos por igual, ni es tampoco facilitar las mismas oportunidades para todos. La igualdad radica también en la persona, porque todos, más allá de las diferencias sociales o económicas, tienen una igualdad radical: la de compartir una misma naturaleza.

Una buena actitud para orientar la igualdad es la de *saber escuchar*. El directivo que *sabe escuchar* a sus empleados empieza a considerarlos como sus iguales. La igualdad no significa que todos tengan la misma posición social, sino que todos sean respetados a pesar de las diferencias. Una empresa donde todos dirijan no es igualitaria, pero sí lo es una donde todos, cada uno en su nivel, tengan una cierta capacidad de dirigir, es decir, de decidir libremente.

Desde el punto de vista particular del autor, la fraternidad es la gran olvidada de la sociedad. Al menos lo ha sido en su origen, y ahora se perciben las consecuencias de este olvido. La fraternidad no sólo es vivir la justicia, sino que también reclama vivir la virtud de la solidaridad. El ideal de fraternidad está también profundamente enraizado en la naturaleza humana, porque el hombre es un ser social por naturaleza, es decir, necesita reconocerse como persona en otros, coexistir con otros.

¿Cómo crecer en la solidaridad? Una buena actitud que ayuda a crecer en el ideal de fraternidad es la de saber perdonar. Saber reconocer que los demás pueden equivocarse es el primer paso para hacer una sociedad solidaria, en la que la debilidad de unos se suple con el esfuerzo de todos. La condonación de la deuda externa, que con ocasión del nuevo milenio se ha reclamado desde foros muy diversos, es una manifestación de esta capacidad de perdón, que puede contribuir a un mundo más solidario.

Los ideales de la modernidad siguen siendo válidos en un mundo que, sin embargo, sufre cambios radicales. No obstante, conviene dotar a estos ideales de un significado más profundo para que no se conviertan sólo en reivindicaciones, sino que sean reflejo de la riqueza de la naturaleza humana. Desde esta radicalidad se presentan tres actitudes para que el hombre se maneje en el mundo: saber rectificar, saber escuchar, saber perdonar.

A partir de estas actitudes y con los principios generales de la ética, el hombre es capaz de dotar al mundo contemporáneo de la necesaria dimensión ética que permita una orientación en medio de la globalización, y evitar perderse en ella. La aplicación de dichas teorías permite un mejor conocimiento entre los hombres.

La aplicación de estas teorías permite un mejor conocimiento

Vuelva al principio de por qué las personas toman decisiones poco éticas, e intente entender qué relación tiene eso con lo recién tratado. Sí, cada uno se forma con un

conjunto de valores que le transmiten diferentes personas, y sí, todos los hombres poseen una idiosincrasia, con sueños y aspiraciones que varían en cada individuo. Además, cada individuo participa de un complejo conjunto de normas y sueños, de dudas y convicciones. También posee diversas motivaciones y necesidades en distintos momentos de la vida. Si se tiene en cuenta lo que cada uno quiere y considera importante, y si se considera lo que motiva y lo que se valora, entonces la conducta se ajusta en cualquier momento a la forma que mejor permita conseguir lo que se desea y se necesita.

Las presiones pueden provocar acciones no éticas

Diversas influencias pueden afectar a la ética. El querer o el necesitar puede llegar a tener más peso que la apreciación del bien y del mal. Como resultado, las presiones personales pueden hacer que el individuo ponga sus necesidades por encima de las de los demás. En algunas ocasiones esas presiones son tan grandes que la conducta del individuo es poco ética. La persona se concentra tanto en lo que hace que no se detiene a reflexionar sobre los principios inherentes a las situaciones:

- Imagine a alguien para quien sea importante agradar a su jefe porque quiere el reconocimiento que vendrá a continuación. Imagine que ese alguien quizá se encuentre bajo tanta presión que hace pasar el trabajo de otra persona como propio en un esfuerzo por ser elogiado en público o en privado por su supervisor.
- Imagine que para alguien puede ser tan importante para su ego un Rolls Royce, un Rover o una gran oficina que esté dispuesto a tomar atajos, o a hacer algunos negocios dudosos con tal de lograrlo.
- Imagine que alguien que ha fracasado en otros aspectos de su vida hace cualquier cosa para que su departamento sea considerado como el mejor de la compañía.
- Imagine que alguien tiene tal ansia de poder o de salir ganando a toda costa que le lleve a no tener en cuenta a los compañeros a los que perjudica en su ascenso. Esa presión por ganar puede tener más fuerza que todo lo que haya aprendido sobre no hacer daño a los demás.
- Imagine que alguien ha aprendido a justificar lo que hace. Tiene necesidad de gustar a los demás. No tiene el talante de persona íntegra porque es más fácil disimular y darle la razón a todo el mundo. Imagine que cree que diciendo siempre “sí” puede aumentar las posibilidades de que se piense bien de ella.
- Imagine que alguien quiere demostrar a la administración lo inteligente que es como persona de negocios, ahorrando algunos pesos utilizando materiales de calidad inferior en el producto.

En muchos casos la poca capacidad de introspección, de ver el interior del otro, de entender qué es lo que lo motiva como individuo o como directivo o como supervisor provoca que se desechen como inconsecuente la condición humana. El individuo

tiene debilidades, es envidioso, se enfada, busca venganza, se preocupa, es codicioso, se comporta de forma poco ética. En ocasiones se soslayan esas realidades cuando se trabaja. Ese detalle hace que algunas personas puedan estar motivadas por alguna maquiavélica necesidad de tener poder sobre los demás, y puedan en forma deliberada llegar a límites extremos para obtener sus fines. Cuando se trata de tomar decisiones poco éticas, con mucha frecuencia es porque simplemente no se reflexiona en la ética de la situación.

Olvido de los principios

No es que un empleado sea una mala persona por querer telefonar a su madre o a su hermano. De hecho, puede ser una persona muy considerada, y sólo necesita saber cómo está su familia. Probablemente ni siquiera piensa en las consecuencias éticas de utilizar el teléfono de la empresa. Y también es posible que nadie le pida que las tome en cuenta.

Ciertamente, la persona que hizo pasar como propio el trabajo de otro no tomó una decisión consciente. Simplemente quería tener el trabajo terminado y bien hecho. Así que es probable que ni siquiera reflexionara sobre lo que pensarían las otras personas.

Es habitual que una persona calle ante algún problema existente en su empresa, y piense que la decisión más sabia es no decir nada a nadie, en vez de fastidiar a sus colegas y arriesgarse a que se enfaden con él. Quizá supuso que deberían saber lo que estaban haciendo. Puede que no pensara en quién más podría resultar perjudicado por su silencio.

Pese a las sugerencias contrarias de los medios de comunicación, los actos que reflejan una falta de preocupación por los principios no son necesariamente premeditados. Sea cual sea la motivación propia, con frecuencia se toman decisiones que corresponden rigurosamente a tareas concretas. Esas elecciones se hacen de modo apresurado y pasando completamente por alto las consecuencias de quien resulta afectado o perjudicado, o si se dispone de otras opciones en ese momento.

CONCLUSIONES

Los ideales de la modernidad siguen siendo válidos en un mundo que sufre cambios radicales. No obstante, conviene dotar a tales ideales de un significado más profundo, y más que nunca es necesario encauzar de manera permanente a los directivos por habilidades que los lleven a reafirmar los valores y principios en las organizaciones. Esto dota a estos ideales con un significado más profundo para que no se conviertan sólo en reivindicaciones transitorias, sino que sean reflejo de la riqueza de la naturaleza humana. Desde esta radicalidad se presentan tres actitudes para que el individuo se maneje en este mundo global: saber rectificar, saber escuchar, saber perdonar.

A partir de estas actitudes y con los principios generales de ética es posible ofrecer habilidades y competencias oportunas y necesarias a los directivos contemporáneos, y así guiarlos por el camino correcto y en la adecuada dimensión ética que permita una reorientación permanente en medio de la globalización imparable y constante que transforma principios y valores.

¿Qué es pensar?

Examinar algo en la mente antes de tomar una decisión o darle una solución: tengo que pensar si acepto o no.

CASO PRÁCTICO

ALBERTO FUJIMORI

Alberto Fujimori, el destituido presidente peruano, que reside en Japón luego de su huida en noviembre del año 2000, está preparado para retornar al Perú. Afirma sentirse reconfortado por estar ganando en el campo de la experiencia: vivir en una gran potencia mundial como Japón, que le está dando muchas ideas y fórmulas que, según dice, aplicadas en Perú, bien podrían significar un aporte en la generación de empleos.²

Las noticias que diariamente veo por Internet me dicen que estoy físicamente lejos del Perú, pero mi corazón me dice otra cosa, que estoy muy cerca. Ha pasado... desde que decidí quedarme en Japón, pero para mí, el tiempo se ha detenido, es solamente una pausa, un pequeño alto en el camino.

Alberto Fujimori¹

Ante tales afirmaciones surgen distintas interrogantes: ¿A qué regresa Fujimori a Perú? ¿Qué objetivo tiene su retorno? ¿Qué se llevó consigo del Perú? ¿Por qué piensa en generación de empleos en el Perú, si su oportunidad de hacerlo caducó hace mucho? Éstas y otras interrogantes son las que se plantea el pueblo peruano mientras espera la resolución de este epígrafe en su historia.

Alberto, desde que ha estado amparado en Japón, ha sido objeto de muchas acusaciones en su supuesta tierra natal: Perú. El Congreso peruano denunció constitucionalmente en abril del 2004 al ex presidente Fujimori, en el unicameral legislativo, por los delitos de usurpación de funciones, peculado y asociación ilícita para delinquir.

Montesinos, mano derecha de Fujimori, a quien éste autorizara para convertirse en el jefe *de facto* del SIN (actualmente desactivado), permanece recluido en una prisión militar acusado de diversos delitos. Se le señala como cabecilla de una red de corrupción que operó durante el régimen fujimorista y se extendió a todas las instituciones del país.³

Alberto Fujimori es una persona muy preparada desde el punto de vista académico, ya que posee maestrías y posgrados en Estados Unidos; laboró como decano y rector en instituciones educativas, y ha recibido condecoraciones tan altas como la de *Honoris Causa*. Esta vida académica es la que llevaba antes de subir al poder del gobierno de Perú en 1992, poder del cual no fue desprovisto hasta su controversial caída en noviembre del 2000, luego de haber gobernado consecutivamente por

¹ Fujimori, Alberto. Mensaje al pueblo peruano. Especiales. 8 de julio de 2004. <http://www.fujimori.alberto.com/index.php?selection=special&articleId=121> 8 de julio de 2004.

² Noticias TERRA. Perú: Asegura Fujimori que está preparado para retornar a Perú. 19 de noviembre de 2002. <http://www.terra.com/actualidad/articulo/html/act115065.htm>, 8 de julio de 2004.

³ Notimex. Agencia. "Aprueban nuevas acusaciones contra Fujimori." Lima, Perú. 15 de abril de 2004. <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/internacionales/357430.html>, 15 de abril de 2004.

2 periodos. Su último periodo de gobierno duró poco tiempo, y su victoria, supuestamente, se debió a la falsificación de votos.

El ex mandatario que gobernó Perú por 10 años, que derrotó al afamado literato Mario Vargas Llosa en su primera postulación, que logró la captura del terrorista Abimael Guzmán, que logró la reinserción de Perú en la comunidad internacional, que logró la paz con Ecuador, que consiguió el rescate de rehenes en la casa del embajador japonés en Perú, que redujo los cultivos ilícitos en más de 50%, que fue ovacionado por millares de peruanos, tuvo que huir de Perú en medio de un escándalo de corrupción. Surgen entonces las siguientes interrogantes: ¿Qué ocurrió en sus gobiernos? ¿Cómo un hombre dedicado a la vida académica y al desarrollo del agro en el Perú pudo convertirse en un dictador? ¿Cómo pudo hacer que el pueblo peruano lo aceptara una y otra vez?

En la actualidad, Japón afirma que Alberto Fujimori también es japonés, por lo que no es extraditable, ya que la legislación japonesa impide entregar a otros países a los ciudadanos japoneses que son perseguidos. A razón de dicha causa, el ex presidente Fujimori no puede ser juzgado por los delitos que se le imputan. Sin embargo, lo raro del caso es que Yubun Narita, embajador de Japón en Perú, afirma que Japón no ha recibido solicitud alguna de extradición por parte del gobierno peruano.⁴

Su vida antes del poder

Alberto Kenya Fujimori Fujimori nació el 28 de julio de 1938 en Lima, Perú, en el seno de una familia de origen japonés. Su padre, Naoichi Fujimori, y su madre, Mutsue, cosechadores de algodón, emigraron de Japón en 1934.

Hacia 1930 había en el Perú más de 20 000 inmigrantes japoneses, lo que marcaría ciertas características de la colonia de origen nipón. Bajo estas circunstancias vivió Fujimori en su niñez, siendo éste un periodo crítico para los inmigrantes japoneses en el Perú.

Sus estudios primarios los realizó en el Colegio Nuestra Señora de la Merced, y también asistió a la escuela pública La Rectora. Estudió la secundaria en la gran unidad escolar Alfonso Ugarte. Alberto fue educado en los valores de laboriosidad y superación personal típicamente orientales, e influenciado por las tareas agrícolas familiares. En 1957 ingresó en la Universidad Nacional Agraria de La Molina, y en 1961 se graduó en Ingeniería Agrónoma como el número uno de su generación. En 1962 empezó a dar clases de matemáticas en la Facultad de Ciencias de la universidad, una especialidad que junto con la física estudió en 1964 en un curso en la Universidad de Estrasburgo, Francia.

Para 1970 fue becado por la Fundación Ford para estudiar un posgrado en la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos, en donde recibió el título de *Master* en Ciencias. En 1984, en reconocimiento a sus méritos científicos y académicos, le fue

⁴Noticieros Televisa. AFP. "Japón asegura que Fujimori es inextraditable." Lima. Perú. 25 de septiembre de 2002. <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/internacionales/256445.html>

conferido el decanato de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Agraria de La Molina y el rectorado de la propia universidad. Posteriormente recibió sendos doctorados *Honoris Causa* de parte de la Universidad Particular San Martín de Porres (1986) y la Universidad Belga de Gembloux (1987). Para 1987 había logrado convertirse en presidente de la Asamblea Nacional de Rectores.

Entrada a la política

Las mismas inquietudes sobre la situación del agro y la universidad que le llevaron a dirigir durante año y medio el programa de televisión “Concertando” le acercaron a los ambientes de la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA), histórico partido al que pertenecía el entonces presidente Alan García Pérez (1985-1990). En 1988, liberado de sus responsabilidades académicas, comenzó a preparar su propia fuerza política, Cambio 90 (C90), que fue registrada oficialmente el 5 de octubre de 1989 como un movimiento cívico independiente.

El tsunami Fujimori

Inscribió su candidatura para las elecciones presidenciales de 1990, utilizó el lema “Honestidad, tecnología y trabajo” y mensajes de orientación pragmática y tecnocrática sobre la necesidad de ofrecer una alternativa a los partidos políticos tradicionales y de moralizar la política, pero apenas despertó el interés de los medios de comunicación. Sin embargo, a escasas jornadas de la primera vuelta del 8 de abril, Fujimori ascendió aceleradamente en las encuestas y el día de los comicios obtuvo el 30.7% de los sufragios, situándose a sólo tres puntos del célebre literato y cabeza del centroderechista Frente Democrático (Fredemo) Mario Vargas Llosa, favorito de estas elecciones y apoyado unánimemente por la élite terrateniente y empresarial.

Finalmente, Alberto Fujimori, barrió en la segunda vuelta del 10 de junio con 56.5% de los votos, frente a 33.9% de Vargas Llosa, contra el que se movilizaron los apristas y la izquierda en bloque. En las legislativas, C90 se adjudicó sólo 32 de los 180 escaños de la Cámara de Diputados con 25% de los votos y 14 de los 60 escaños del Senado, para quedar en tercer lugar tras el Fredemo y el APRA, lo que auguraba una difícil coyuntura parlamentaria para el nuevo mandatario. El 28 de julio, Fujimori tomó posesión de la presidencia para un mandato quinquenal y constituyó un gobierno con personalidades técnicas, ninguna de las cuales pertenecía a C90.

La victoria de “El Chino” (apelativo dado por sus seguidores y gustosamente aceptado para recalcar su ascendiente no europeo y, por lo tanto “mestizo”, bien diferenciado del “blanquito pituco”, como despectivamente se tildó al novelista derrotado), sin trayectoria política alguna y con apenas medios, constituyó un voto de censura sin precedentes a la clase política tradicional, desacreditada por la corrupción y los desbarajustes financieros, y despertó el interés de politólogos de todo el continente.

¿Peruano o japonés?

Según los documentos, Alberto Fujimori nació el 28 de julio de 1938 en Lima, Perú, fecha en la que se celebran las fiestas patrias. Al menos eso era lo que creían los peruanos hasta 1997, pero una periodista peruana sacó a la luz una serie de documentos que probaban que en realidad era japonés, y que no había nacido el Día de la Independencia Peruana.⁵ Hasta el momento esto no ha sido comprobado de manera oficial.

El autogolpe: abril de 1992

Una vez en el poder, Fujimori se dio cuenta que, desde el punto de vista político, se encontraba completamente solo. Sus ideas de cómo gobernar no eran aceptadas por los demás poderes y, por lo tanto, vio en las fuerzas militares un aliado fiel a sus intenciones políticas. Debido a los constantes choques que el Poder Ejecutivo tenía con los demás poderes, Fujimori inició una intensa campaña de desprestigio en contra del Poder Judicial y del Poder Legislativo con el objetivo de debilitar la imagen de dichas instituciones ante la opinión pública. Las críticas de Fujimori y sus seguidores contra las instituciones democráticas del Perú hacían hincapié en la necesidad de reformar el Estado y de liberar a estas instituciones de aquellos funcionarios que sólo hacían acto de presencia y, que de esta manera, desangraban las arcas del Estado, que invertía la mayor parte de su presupuesto en sueldos a funcionarios.

Como corolario de los innumerables ataques del presidente Alberto Fujimori contra los demás poderes, el 5 de abril de 1992 interrumpió las transmisiones de las distintas estaciones de radio peruanas y, en cadena nacional, envió un mensaje donde anunció las medidas de excepción impuestas por su gobierno: suspensión de la vigencia de la Constitución de 1979, disolución del Congreso de la República, intervención del Poder Judicial, del Ministerio Público, y disolución del Tribunal de Garantías Constitucionales, del Consejo Nacional de la Magistratura y la Contraloría General de la República. Se instauró entonces el autodenominado Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional. Puesto que había una estrecha relación construida entre Fujimori y los altos jefes militares y policiales, el presidente se valió de la fuerza de dichas instituciones para imponer ciertas medidas adicionales a las ya citadas, entre las cuales destacaron: la clausura de locales de diversas agrupaciones políticas, sindicales y recintos universitarios; decretó la detención domiciliaria del presidente de la Cámara de Diputados, Roberto Ramírez del Villar, del presidente del Senado, Felipe Osterling Parodi, y de los diputados Eugenio Chang Navarro y Aurelio Loret de Mola, así como de los ciudadanos Enrique Zileri Gibson, director de la revista *Caretas*, y Juan José Salazar García, Alberto Alfaro Beltrán y Eduardo del Carpio Begazo, de los presidentes de los gobiernos regionales, y el cierre temporal y

⁵ <http://www.agenciaperu.com/archivo/fujimori.htm>. Valenzuela Cecilia, “¿Dónde nació?”, *Caretas*, Perú, tomo I, volumen 7, julio de 1997, pp. 18-21.

la censura de diversos medios de comunicación. Con estas últimas medidas Fujimori centró todo el poder de las instituciones peruanas en su persona. Además, dejó un mensaje claro al “cuarto poder” sobre quién iba a ser el que dictara lo que se iba a decir y lo que no.

Las organizaciones políticas y sociales se manifestaron rápidamente en contra de las medidas impuestas por Fujimori, y las declararon anticonstitucionales. De la misma forma, el Gobierno de Estados Unidos anunció la suspensión de la ayuda económica y militar al Perú. Fujimori hizo caso omiso a todas las críticas y reacciones en contra de sus medidas, y promulgó el Decreto Ley Núm. 25418, en el que el Poder Ejecutivo se autoasignaba el poder para legislar y modificar la Constitución, además de la libertad para intervenir la administración pública y el sistema judicial.

Preocupada por la situación que vivía en ese entonces Perú y observando que no había signos de una transición hacia una reposición de las instituciones democráticas de gobierno, la comunidad internacional, representada por el Consejo Permanente de la OEA, convocó a una reunión urgente de cancilleres para analizar el tema del rompimiento democrático en Perú. Se designó una Comisión Observadora para visitar Perú e informar al pleno sobre la situación de la democracia peruana. Presionado por estas manifestaciones de organismos extranjeros, Fujimori no tuvo más salida que revertir su postura y trabajar en la restauración del gobierno democrático. Entonces, en la celebración del XXII Periodo Ordinario de Sesiones de la Asamblea General de la OEA, Fujimori se comprometió a la elaboración de un cronograma de retorno a la institucionalización democrática, que contemplaba la elección de un Congreso Constituyente que trabajaría para elaborar una nueva Constitución.

Cinco años de gloria: primer gobierno

Cuando Fujimori estaba en plena campaña presidencial se expresó contra el *shock* económico propuesto por su principal competidor, el literato Vargas Llosa. Pero una vez en el poder se dio cuenta de que ésa era la única forma de cortar de raíz los profundos problemas que aquejaban a la economía peruana. El trabajo a nivel macroeconómico tuvo rápidamente sus resultados. El plan económico de Fujimori, popularmente conocido *fujishock*, se enfocó sobre todo en frenar la hiperinflación que en esos momentos alcanzaba 7 500%. También combatió con gran éxito la recesión que arrastraba (6% en 1990) y lo convirtió en número positivo; asimismo, recortó sustancialmente la deuda externa. Al mismo tiempo realizó gran cantidad de visitas oficiales a diferentes países con el objetivo de atraer capital extranjero, renegociar la deuda restante, obtener nuevas ayudas financieras y favorecer la inserción del Perú en los esquemas de cooperación e integración regional e internacional. En lo económico, estas acciones hicieron que la popularidad de Fujimori aumentara entre los peruanos. También la comunidad económica internacional vio con buenos ojos estas acciones correctivas, y debido a esto se consideró nuevamente al Perú como miembro activo de los organismos financieros internacionales, dando luz verde a la obtención de ayudas económicas, así como a la negociación de créditos, tanto vencidos como nuevos.

Otra acción del gobierno de Alberto Fujimori que tuvo buena aceptación tanto por los propios peruanos como por la comunidad internacional fue la lucha frontal y la erradicación de los movimientos guerrilleros en Perú, en especial de Sendero Luminoso. El año 1992 se caracterizó por violentos atentados terroristas que incrementaron el estado de inseguridad tanto en la capital como en el interior del país. Tras un intenso trabajo de inteligencia y violentas intervenciones militares y policiales que dejaron centenares de muertos, en septiembre de 1992 cayó Abimael Guzmán Reynoso, cerebro de la agrupación terrorista Sendero Luminoso. Éste fue el principio del fin de los movimientos terroristas en Perú. La mayoría de los peruanos y la comunidad internacional aplaudieron la acción; la popularidad de Fujimori llegó a sus más altos niveles desde que tomó el cargo de presidente, y virtualmente tenía el consentimiento de todos para hacer lo que quisiera.

Pero hubo un pequeño grupo de personas que no estaban a favor de las políticas y las acciones que llevaba a cabo Fujimori en la lucha contra el terrorismo. Se denunciaron hechos irregulares, como ejecuciones extrajudiciales; la aplicación de torturas como medio para obtener información; se registraron 286 denuncias por desaparición forzada de personas, de las cuales 178 quedaron al final del año 1992 como desaparecidas. Sin duda fueron denuncias graves, pero la mayoría fue opacada por el espíritu positivo y de aprobación que generaba la derrota del terrorismo que durante varios años había amenazado la tranquilidad de los peruanos.

Derrota del terrorismo en el Perú

Historia del terrorismo en el Perú

Cabe recordar que la evolución del fenómeno sangriento del terrorismo en el Perú parte de 1980 y que la máxima representatividad se encontraba en un grupo denominado Sendero Luminoso. Pero no sólo éste era la expresión de terrorismo, sino que también existía el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA). Estas dos representaciones tienen su historia. Las raíces de sus inicios, como su expansión y su caída, están en el desarme de sus campamentos, la ruptura de su organización, la operación Chavín de Huántar y la captura de sus líderes.

Estos dos sangrientos grupos fueron responsables del terror en Perú durante 14 largos años, guiados por sus ideales y su afán de abolir la injusticia y la gran inequidad entre los habitantes de este país donde unos pocos ricos eran cada vez más ricos y los pobres lo eran aún más. Mientras tanto, la clase media desaparecía, optando por el camino errado para tomar el poder y hacer justicia. Su estrategia se basaba en la violencia, la desolación y la muerte. En ese entonces la vida de los ciudadanos no tenía ningún valor; la muerte acechaba en el interior de sus casas, en la calle o en el campo, ya que éste se convirtió en campos de batalla donde se derramaba sangre inocente. Estos grupos arrasaron con vidas humanas, con la economía nacional, la cultura, la libertad, los valores culturales y raciales. Dichos grupos fueron los causantes de la muerte de 26 829 personas inocentes, así como de pérdidas económicas que superaron los 26 millones de dólares. Tales actos fueron cometidos

de manera arbitraria por una carrera ilusoria por el poder, y los grupos se valieron de todos los medios a su alcance y de todas las formas de lucha que iban en contra tanto de las leyes peruanas como de las mundiales.

La concepción del equilibrio estratégico para la fanática idea terrorista estaba en un punto medio. Los grupos guerrilleros consideraban tener la capacidad y las condiciones para desarrollar las primeras acciones de una guerra irregular, incrustándose en la médula misma de la sociedad. Sin embargo, es importante señalar que Sendero Luminoso y el MRTA eran rivales y se mataban entre sí. Tenían distintas formas de pensar y sus ideologías eran diferentes.

La guerra civil se desarrolló desde 1980 hasta aproximadamente 1994, aunque en 1992, después de la captura del principal cabecilla senderista Abimael Guzmán, las acciones comenzaron a decrecer. Sin embargo, se considera 1994 como el año del fin de la guerra civil, pues fue hasta ese año que las cosas empezaron a volver a la normalidad y se generó además un crecimiento económico sin precedentes, debido principalmente a la mengua de las acciones terroristas.

En 1996 el MRTA, en una de sus últimas acciones subversivas, tomó la residencia del embajador japonés en Lima, pero una brillante acción de las Fuerzas Especiales del país recuperó a los rehenes con la lamentable muerte de tres personas, mientras todos los guerrilleros fueron aniquilados. Este hecho ayudó a recuperar la popularidad del gobierno de Fujimori, que por esas fechas ya había empezado a debilitarse.

Los terroristas no eran gente inculta ni mucho menos, pero trataron de empezar por el campo. Muchos asesinatos de campesinos y otras personas en la zona andina del Perú durante el gobierno de Alan García y Fujimori fueron atribuidos a Sendero Luminoso y el MRTA. Pero por otro lado, los militares, en su afán por erradicar el terrorismo a como diera lugar, también mataron a mucha gente inocente, e incluso arrasaron comunidades campesinas enteras con el pretexto de que entre ellos se encontraba un ente terrorista. Estas acciones se justificaron en su momento, pero fueron dadas a conocer tras la investigación de la Comisión de la Verdad, que se conformó tras la huida del ex presidente Fujimori.

Algunos de los licenciados del ejército en las zonas del campo, con ayuda militar, formaron rondas campesinas de autodefensa que fueron fundamentales para la derrota del terrorismo. Las acciones contra éste durante el gobierno de Alberto Fujimori, como la captura de Abimael Guzmán y el rescate de los rehenes en la residencia del embajador de Japón en Perú, permitieron dar a dicho país aquella paz que no veía y que anhelaba, y también hicieron que Perú se mostrara como un país con poca violencia, más atractivo para el turismo y la inversión extranjera, con lo cual se logró mejorar su posición y, por consiguiente, su estabilidad económica.

Acciones para combatir la violencia terrorista

Cuando en 1992 el gobierno presidido por el presidente Alberto Fujimori decidió políticamente combatir a fondo a Sendero Luminoso y al MRTA, lo hizo sustentado en cuatro pilares fundamentales:

1. La dirección de la guerra con una estrategia integral.
2. La integración y el fortalecimiento de la Comunidad de Inteligencia bajo la dirección de su ente rector, el Servicio de Inteligencia Nacional (SIN).
3. Marco legal adecuado para afrontar con eficacia la acción homicida de SL y el MRTA.
4. Organización voluntaria de la población para su autodefensa.

Los objetivos políticos fijados por el gobierno para lograr la pacificación nacional eran los siguientes:

1. Restablecer la paz y el orden constitucional con base en la justicia social y en la consolidación de la democracia.
2. Neutralizar y eliminar a los grupos subversivos que se negaran a deponer las armas.
3. Recuperar la presencia del Estado en su expresión administrativa y pacificar las áreas sometidas a la acción subversiva.
4. Crear un sentimiento de estabilidad política y de confianza en la población.
5. Profundizar a la vez el esfuerzo del Estado y del gobierno para resolver los problemas socioeconómicos de las clases necesitadas y de las zonas deprimidas.

Las razones del surgimiento de los movimientos terroristas en el Perú en las zonas más deprimidas del país podrían ser las siguientes:

1. En estas regiones existen poblaciones que viven en el más completo abandono por parte del Estado, lo cual facilita la inexistencia de control u orden.
2. Las escasas vías de comunicación permitían que estos poblados fueran controlados por organizaciones terroristas para poder desarrollar sus políticas de adoctrinamiento.
3. En estos poblados los terroristas contaban con un amplio campo de batalla para poder afrontar al Estado, ya que conocían mejor el terreno.
4. Concebir en un principio a estos movimientos como simples delinquentes, mafiosos o abigeos y no como un problema social que se produjo por la escasa presencia del Estado y el centralismo imperante en el país.

Por lo tanto, el Estado peruano debía prestar mayor atención social, económica, educacional y política a esas regiones para evitar futuros surgimientos de movimientos terroristas.

En la actualidad el terrorismo en el Perú se ha reducido, y sólo quedan residuos de contingentes de SL y del MRTA ubicados en la zona de ceja de selva en el departamento de Ayacucho y en la zona del Aguaytía, en el departamento de San Martín. Estos dos grupos no exceden un total aproximado de 500 hombres en armas.

Los movimientos terroristas Sendero Luminoso (SL) y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA), que causaron tanto caos y destrucción en el Perú, ya

no constituyen hoy una amenaza para la seguridad del Continente Americano, siempre y cuando los gobiernos mejoren las políticas y estrategias de la lucha frontal contra el terrorismo y el narcotráfico y no olviden a los sectores más marginados del país, que es donde se gestaron los movimientos revolucionarios.

De acuerdo con los últimos acontecimientos sociales y políticos sucedidos en ese país durante los últimos años, se podría plantear la posible alianza que pudo haber tenido el Gobierno con los narcotraficantes de la Selva Central para poder acabar con el terrorismo. Esta posible alianza hubiera permitido que los militares protegieran a los narcotraficantes para que ya no pagaran a los terroristas, con lo cual acabarían con su principal flujo de financiamiento para proseguir con sus campañas de terror.

Relación Montesinos-Fujimori

Cuando Alberto Fujimori subió al poder en 1990, Vladimiro Montesinos fue la persona que lo acompañó como su asesor principal durante toda su estancia como presidente de la República del Perú.

Vladimiro Lenin Montesinos Torres es un ex capitán que fue dado de baja deshonrosamente del ejército peruano en 1976,⁶ que fue procesado por el delito de traición a la patria y sentenciado a un año de prisión.

Durante la candidatura de Fujimori se comentó sobre algunas transacciones sospechosas de evasión de impuestos que habría realizado antes. En esos momentos apareció Vladimiro Montesinos como su abogado, quien desapareció los expedientes que acusaban a Fujimori y limpió su imagen. Tiempo después Fujimori lo llamó para que fungiera como su asesor.

Montesinos ingresó al gobierno junto con Alberto Fujimori en julio de 1990, y desde ese momento se encargó de las operaciones antinarcóticos que la administración peruana emprendió junto con Estados Unidos. También participó en la lucha contra el movimiento guerrillero Sendero Luminoso.

Luego de la clausura del Congreso en 1992, cuando el presidente Fujimori logró dominar toda la vida institucional del Perú, ambos, el ex presidente y Montesinos, adquirieron un enorme poder en todos los ámbitos del Estado, poder que no fue notado por la mayoría de los peruanos durante los primeros años del gobierno del mandatario. Fue Montesinos quien ayudó a Fujimori a nombrar a los nuevos miembros del alto comando de las Fuerzas Armadas y a los jueces de la Corte Suprema. Al inicio, Vladimiro Montesinos actuaba en el anonimato, dando directrices desde su inadvertida oficina ubicada en el Servicio Nacional de Inteligencia (SIN), institución en la cual se desempeñaba formalmente como asesor. Fujimori y Montesinos, en complicidad y aprovechando la condición de Presidente de la República del primero, utilizaron su poder para someter a todas las instituciones públicas. El asesor, aun sin tener facultades desde su cargo, ejerció un dominio absoluto sobre las decisiones más importantes del país. Montesinos mostró gran habilidad para hacerse

⁶ Véase artículo “Vladimiro Lenin Montesinos Torres” en <http://huamanazcurra.tripod.com/grid1.html>, 17 de agosto de 2003.

indispensable. Le abrió distintos flancos a Fujimori para hacerlo sentir inseguro, y luego le proponía salidas y aparecía en calidad de salvador. Creó un clima de inseguridad en torno a Fujimori que lo convirtió en un gobernante dependiente de las informaciones que le podía dar el SIN.

Durante su gobierno, Fujimori siempre dio muestras de guardar consideraciones por su asesor; era indudablemente el hombre de su mayor confianza. En diversas oportunidades, al dirigirse a la prensa, Fujimori declaró su apoyo a Montesinos, como en 1996, cuando dijo: “Estoy satisfecho porque cada vez hay más resultados del SIN y de la labor de Montesinos en la lucha contra el narcotráfico. Qué más prueba de su eficiencia. Yo, por lo pronto, le doy mi respaldo total al doctor Montesinos y al SIN.”

De igual manera, cuando Montesinos fue denunciado por el capturado narcotraficante “Vaticano” de haberle pagado 50 000 dólares estadounidenses mensuales, Fujimori dijo: “No retrocederé frente a las presiones ni confabulaciones que pretenden mellar el camino que nos hemos trazado.” Y en el año 2000, antes de descubrir toda la maraña de corrupción que constaba en los videos grabados por el asesor, Fujimori dijo: “Es un asesor presidencial que tiene el encargo del Jefe de Estado para que de manera silenciosa, como debe ser, dé seguridad al país.” Posteriormente, cuando salió a la luz el primer “Vladivideo”,⁷ donde Montesinos había grabado sus actos de extorsión, Fujimori buscó asilo para Montesinos en Panamá y comprometió el prestigio del Perú al solicitar apoyo internacional para alguien que después fue declarado delincuente y que ahora cumple condena y enfrenta juicios por los delitos cometidos. Sin embargo, el anuncio de la existencia de otros videos fue motivo para el distanciamiento de Fujimori y Montesinos, ya que esto confirmaba los indicios de corrupción dentro del gobierno, por lo que era necesario evitar más la asociación entre ambos.

Para finalizar, Montesinos, en entrevistas que le hicieron antes de ser detenido, desde la clandestinidad confirmó tener un vínculo indesligable con el ex presidente Fujimori en todos los actos que se ejecutaron durante su gobierno.

En la actualidad se sabe que por el despacho de Vladimiro Montesinos, en las instalaciones del SIN, pasaron las más altas autoridades del país adictas al régimen o que fueron atrapadas simplemente por su ambición de dinero y poder, y algunas otras que fueron doblegadas por la corrupción. Entre ellos estuvieron congresistas, ministros, magistrados supremos, funcionarios de alto rango, militares, banqueros, dueños de medios de comunicación, empresarios nacionales y extranjeros, y muchos más que sabían de su posición de mando absoluto e indiscutible. Se puede sostener que Montesinos gobernó desde el SIN, corrompió desde el SIN y se enriqueció ilícitamente con cantidades inimaginables desde su posición de mando en el SIN. Entre

⁷ Vladivideo es el nombre que dieron a todos los videos de corrupción, los cuales fueron grabados con conocimiento y con las propias cámaras de Vladimiro Montesinos, en los cuales, entre otras cosas, se muestra al ex asesor presidencial sobornando a distintas autoridades, empresarios y congresistas de la oposición.

otros hechos que se comprobaron después, según documentación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), los ingresos obtenidos por Vladimiro Montesinos como asesor del Servicio de Inteligencia Nacional y con conocimiento del presidente Alberto Fujimori se elevaron de 20 430 soles en 1993 a 1 600 000 soles (alrededor de 470 000 dólares estadounidenses) en 1995.

También se sabe que Montesinos fue organizador y director de grupos paramilitares, como el denominado Grupo Colina, el cual fue autor de la matanza de los Barrios Altos en Lima; del secuestro y desaparición de un profesor y nueve estudiantes de la Universidad Nacional de Educación “La Cantuta”; del asesinato y descuartizamiento de la agente del SIE, señora Mariella Barreto; de la tortura de personas que denunciaban las prácticas criminales de esa organización, como la agente del SIN Leonor la Rosa y el periodista Fabián Salazar, entre otras personas, así como del hostigamiento y difamación de sus adversarios en las elecciones presidenciales utilizando los medios de comunicación, que estaban sometidos a su creciente poder.⁸

Por último, en septiembre del 2000 se descubrió la mafia de corrupción que existía en el gobierno, dirigida por el asesor presidencial Vladimiro Montesinos, gracias al video que mostraron los congresistas de la agrupación política Frente Independiente Moralizador (FIM), donde se ve a Vladimiro Montesinos entregando 15 000 dólares al congresista Alberto Kouri, de oposición, para que éste se sume a la bancada fujimorista de Perú 2000; de la transcripción del video de la reunión Schutz y Montesinos, donde es evidente la compra de los medios de comunicación. A partir de allí se origina la desactivación del SIN, el ex asesor presidencial se da a la fuga y el ex presidente Fujimori presenta su renuncia desde Japón, lugar a donde realizó un viaje en su “calidad de mandatario del Perú”.⁹

En la actualidad, Vladimiro Montesinos se encuentra preso y enfrenta juicios por diversos cargos. Recientemente recibió su condena más larga, la cual suma 15 años de prisión, pero aún le falta hacer frente a graves cargos.¹⁰

Sin embargo, Fujimori mantiene su posición y manifiesta haber desconocido todas las acciones de corrupción de su principal asesor y, por el contrario, afirma haber sido también víctima de sus oscuras acciones.

Crisis con Ecuador: ¿real o montada?

Historia previa a la crisis

En cuanto a la crisis con Ecuador, era previsible que el Perú, luego de no lograr la delimitación de 78 km en el sector de la Cordillera del Cóndor a pesar de haber

⁸ Ver mayor información en <http://www.fujimoriextraditable.com.pe>, 11 de agosto de 2004.

⁹ Ampliar información en <http://huamanazcurra.tripod.com/grid1.html>: Vladimiro Lenin Montesinos Torres.

¹⁰ Entre los cargos que enfrenta Vladimiro Montesinos están: intimidación de funcionarios públicos, abuso de autoridad, fraude, negociaciones ilícitas, peculado, malversación, corrupción pasiva y activa, corrupción de funcionarios, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito, encubrimiento personal, lavado de dinero, contrabando de armas, extorsión, chantaje, desaparición de personas, tortura, interceptación de comunicaciones, violación a la intimidad personal, narcotráfico, coacción y asesinato.

pretendido imponer su voluntad con los bombardeos de los puestos militares de Paquisha, Mayaico y Machinaza en 1981, continuaría en su afán de poner los hitos unilateralmente. En efecto, el ejército peruano planificó incursiones clandestinas y progresivas en territorio nacional. El destacamento de Pachacútec fue motivo de fricciones diplomáticas y militares entre Ecuador y Perú. El gobierno ecuatoriano, luego de establecer que el puesto militar Pachacútec se encontraba unos 500 metros dentro de la jurisdicción nacional, hizo los reclamos pertinentes a través de su cancillería, pero tuvo como respuesta el argumento insólito de que era el puesto militar “Teniente Hugo Ortiz” el que estaba en territorio peruano, posición que el Perú convirtió en tesis y reclamo de una contraofensiva.

En julio de 1991 las tensiones subieron de nivel cuando el ejército ecuatoriano ubicó cerca de Pachacútec el puesto militar de “Etza”. Con el fin de aminorar la situación, cada vez más tensa y peligrosa, los cancilleres de Ecuador, Diego Cordovés, y de Perú, Carlos Torres y Lara, el 24 de agosto de 1991 convinieron imponerse un “pacto de caballeros”, que si logró reducir la tensión, no pudo tener vigencia ni cumplirse en todo su contenido.

Obviamente el problema limítrofe tenía que persistir. En los últimos meses de 1994 se descubrió la incursión de patrullas peruanas en el sector del Cenepa. El encuentro con patrullas similares ecuatorianas iba acentuando tensiones inquietantes. Éstas se incrementaron cuando el comandante peruano del Batallón de Infantería de Selva (BIS) Callao exigió a Aguirre, comandante del batallón de Selva “Gualaquiza”, que desalojara de inmediato sus bases de las cabeceras del Cenepa, so pena de hacerlo por la fuerza de las armas. Esta actitud prepotente alertó a los mandos militares, que planificaron el rápido incremento de personal a la zona amagada.

Desarrollo de las operaciones

El 23 de enero de 1995, pilotos ecuatorianos que realizaban reconocimientos aéreos descubrieron un helipuerto en la cabecera del Cenepa. Dicho aeropuerto fue denominado posteriormente Base Norte, y como el control de tropas peruanas constituía peligro real para la permanencia y seguridad física de las bases, el mando militar ecuatoriano dispuso el desalojo de fuerzas enemigas y la captura y posesión del mencionado helipuerto. El 28 de enero se inició la toma del objetivo y su control definitivo se logró a final de mes. A partir del 27 de enero, los ataques peruanos a Cueva de los Tayos, Base Sur, la “Y”, destacamentos de “Teniente Ortiz”, “Soldado Monge”, Tiwintza, incluso “Cóndor Mirador”, se intensificaron a tal punto que se preveía que el conflicto podría generalizarse. Paralelamente entró en acción la diplomacia ecuatoriana que exigía de los países garantes incitar al Perú para que firmara el compromiso de cese de fuego. El Ecuador inició unilateralmente el cese de hostilidades, no así el Perú, que intensificaba los ataques a las bases ecuatorianas. El 10 de febrero se suscitó un impresionante combate aéreo cuando dos aviones Sukoi (SU-22) peruanos y un avión A137 fueron derribados por aviones de combate de la Fuerza Aérea del Ecuador. Esta situación y la tenaz resistencia de las bases militares motivaron tal vez al presidente Alberto Fujimori a declarar de manera unilateral el

13 de febrero el cese de fuego, decisión que sorprendió a los ecuatorianos e incluso a los países garantes. Sin embargo, tal cese de fuego constituyó un ardid del presidente Fujimori para reorganizar y reforzar sus maltrechas tropas y continuar infiltrándolas en territorio donde no había podido hacerlo. Como el cese de fuego no tenía vigencia, ni el Perú lo respetaba, los países garantes consiguieron que el 17 de febrero se suscribiese la “Declaración de Paz de Itamaraty”. No obstante, el Perú una vez más incumplió tal compromiso.

El 28 de febrero, en Montevideo, tomó posesión el recientemente elegido presidente uruguayo, Julio María Sanguinetti, con la asistencia de algunos presidentes americanos, entre los que estaban Sixto Durán Ballén y Alberto Fujimori, para evitar que continuasen los enfrentamientos armados.

El mismo 28 de febrero de 1995 se firmó otro documento, al que se denominó “Declaración de Montevideo”, con el propósito de propiciar el pleno cumplimiento de la “Declaración de Paz de Itamaraty”. El mes de febrero resultó de intensa actividad bélica para las dos partes: el Perú hacía todos los esfuerzos posibles por conquistar las bases ecuatorianas del Cenepa, pues sabía que pronto los países garantes impondrían la suspensión de hostilidades, previo el inicio de las negociaciones diplomáticas.

La base de Tiwintza constituyó para el presidente Fujimori una enfermiza obsesión. El presidente informó reiteradamente a la prensa nacional e internacional y al pueblo peruano que Tiwintza había sido ya “recuperada” y que se encontraba en poder de sus tropas, no obstante los desmentidos oficiales del Ecuador, cuyo gobierno otorgó todas las facilidades a los medios de comunicación nacionales e internacionales para que comprobasen la única realidad: Tiwintza nunca estuvo en poder del Perú a pesar que sus tropas atacaron reiteradamente aun cuando se había firmado el cese de fuego.

Efectivamente, el 22 de febrero, conocido como el “miércoles negro”, tropas peruanas, violando el cese de fuego, pasando por alto la presencia de representantes de los países garantes y desobedeciendo convenios internacionales, lanzaron ataques masivos contra Tiwintza y el resto de las bases, con resultado oneroso para las dos partes: un significativo número de muertos y heridos. Sin embargo, los soldados ecuatorianos impidieron ceder a las ambiciones del Perú de conquistar bases militares, lo cual intentó, pero sin éxito, desde el principio de las operaciones. El éxito militar de las Fuerzas Armadas de Ecuador, en particular de la Fuerza Terrestre, reconocido inclusive por el Perú, fue un factor fundamental para que el gobierno de Fujimori y sus Fuerzas Armadas aceptaran iniciar las negociaciones diplomáticas que culminaron con la controversial firma de la paz el 26 de octubre de 1998.

La caída: último gobierno

Este último periodo duró cincuenta días. Fue un intervalo corto, pero colmó el cansancio de los pobladores del Perú ante los constantes actos de corrupción del gobierno de Fujimori. Fueron cincuenta días que estuvieron llenos de videos que daban a

conocer una muestra irrefutable de que Fujimori había generado una extensa red de corrupción que abarcaba todos los ámbitos importantes del país. Este tercer gobierno comenzó con una elección manipulada y turbia. Esta manipulación inició con la aprobación de la “Ley de Interpretación Auténtica” en agosto de 1996, por medio de la cual el Congreso de la República permitió a Fujimori postularse por tercera vez al cargo de presidente. Sin embargo, esta ley fue completamente anticonstitucional, ya que violaba el artículo 112 que él mismo había aprobado en 1993.

Tres magistrados se proclamaron en contra de esta ley que permitía a Fujimori una tercera postulación: Delia Revoredo, Miguel Aguirre Roca y Guillermo Rey Terry. Los tres fueron destituidos por “conducta funcional”. El 29 de febrero de 2000 se dio a conocer que durante el año 1999 se falsificaron más de un millón de firmas de ciudadanos peruanos que supuestamente apoyaban a la agrupación “Perú 2000”, la cual auspiciaba a Fujimori para su tercera reelección. Se pudieron identificar a congresistas fujimoristas implicados en el escándalo. Además de la falsificación de firmas, la Defensoría del Pueblo recibió más de 415 denuncias que tachaban las elecciones del 2000 de ilegales e ilegítimas, en las cuales los fondos del Estado se utilizaron para beneficio del presidente Fujimori.

Era del conocimiento del pueblo que Fujimori emprendió una campaña de desprestigio y hostigamiento contra sus candidatos opositores, utilizando la prensa amarilla y canales de televisión abierta. Aunado a esto, durante las elecciones el pueblo pudo ser testigo de la inseguridad y nula transparencia de las mismas, y aparecieron detalles como el que algunos miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía votaron, a pesar de ser ilegal en el Perú.

Fue evidente la manipulación del voto, ya que se dieron casos de cédulas firmadas que favorecían a Fujimori que se encontraron antes de efectuarse el proceso de votación. También se pudo observar que en algunas comunidades como La Encantada los personeros de Fujimori habían tomado el control total de los votantes, llegando a solicitarles sus boletas para ver por quién había votado y posteriormente depositarlas en la urna.

Durante las elecciones, las principales agencias de medición encontraron mediante encuestas tomadas a la salida del sufragio que la mayoría favorecía al candidato Alejandro Toledo, pero veinte días después de las elecciones se dio a conocer oficialmente que Fujimori había obtenido 49.98% de los votos y Toledo 40.24%. Esta información desalentó al pueblo y al mismo Toledo, quien decidió retirar su candidatura para la segunda vuelta de elecciones. El 28 de mayo del 2000 Fujimori citó a la segunda vuelta electoral, en donde obtuvo la mayoría con 51.2%. Todo este clima de ilegalidades llegó a cansar al pueblo, que exigía al presidente mayor claridad. Posteriormente, con la aparición de los “Vladivideos” el 14 de septiembre del 2000, Fujimori se vio obligado a dimitir durante una visita a Japón en noviembre de ese mismo año.

Principio del fin

La caída del presidente Alberto Fujimori fue alentada sobre todo por la ola de corrupción que dejó a su paso. Ola que se sentía durante su periodo de presidencia

(1990-2000), pero que se intensificó durante su último año de gobierno. El Perú observó con un gran desaliento los diferentes documentos filmicos que probaban graves irregularidades cometidas por altos funcionarios del gobierno presidido por Fujimori, Vladimiro Montesinos principalmente.

A raíz de la huida de Fujimori a Japón, las investigaciones demostraron que durante su gobierno se creó una impresionante red de corrupción que manejó principalmente los recursos del Estado para el beneficio personal del presidente con el fin de continuar su mandato. Algunos organismos que en la actualidad investigan *ad hoc* esta red son el Congreso, el Ministerio Público y la Procuraduría Pública.

Entre los actos de corrupción que más utilizó Fujimori figuran soborno de funcionarios de gobierno, control de los medios de comunicación, extorsión de altos funcionarios para poder extender su mandato, etc. Se encuentran involucrados en estos actos de corrupción congresistas, ministros de estado, miembros del Poder Judicial, Jurado Nacional de Elecciones, Ministerio Público y miembros de las Fuerzas Armadas, entre otros.

Las investigaciones formales comenzaron en noviembre del año 2000 con la creación de la Procuraduría *ad hoc*, encabezada por José Ugaz, y está destinada a la defensa de los intereses del Estado en los procesos penales contra Vladimiro Montesinos Torres. Esta procuraduría ha generado algunas cifras que permiten conocer la gravedad de la situación:

- 210.5 millones de dólares en cuentas de la mafia en el exterior
- 65 millones de dólares repatriados al país
- 114 personas detenidas, entre las cuales destacan:
 - cuatro ex ministros
 - un ex presidente del Congreso
 - cuatro ex congresistas
 - un ex vocal de la Corte Suprema
 - un ex miembro del Jurado Nacional de Elecciones
 - un ex jefe de la Oficina Nacional de Procesos Electorales
 - un ex fiscal de la nación
 - cuatro ex comandantes generales del Ejército
 - diez oficiales generales del Ejército
- 466 inmuebles incautados, valorados en 28 millones de dólares
- 232 vehículos incautados, valorados en 2.4 millones de dólares
- 1 232 personas sujetas a investigación
- 663 personas con comparecencia
- 107 prófugos

A continuación se listan algunos de los actos de corrupción en los cuales participó Fujimori durante su gobierno:

- Durante su candidatura se sabe de algunas transacciones sospechosas de evasión de impuestos que el hasta entonces candidato había realizado anterior-

mente. Aparece el asesor de Inteligencia Nacional Vladimiro Montesinos, quien desaparece los expedientes que acusan a Fujimori y limpia su imagen.

- Fujimori redujo las atribuciones del Consejo Nacional de la Magistratura y dejó como miembros sólo a las personas que apoyaban al régimen.
- Fujimori mutiló el Tribunal Constitucional y destruyó a sus magistrados independientes.
- Fujimori manejó al Congreso de tal manera que actuara como una extensión del Ejecutivo sin ninguna voluntad de fiscalización.
- En su afán de controlar los medios de comunicación, Fujimori despojó a Baruch Ivcher de su canal de televisión, además de que Montesinos realizó pagos a conocidos dueños de televisoras peruanos, como los hermanos Crousillat, ex propietarios de América Televisión, y Ernesto Schutz, del Canal 5, los principales medios de televisión privados.
- Con fondos del Estado, Fujimori financió una “prensa amarilla”, en la cual pretendía difamar a sus opositores y hacer propaganda a su gobierno.
- Fujimori decidió retirar al país de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, con lo cual privó a los ciudadanos del Perú de su legítimo derecho de acceder a una instancia supranacional.
- El 5 de abril de 1992, Fujimori anunció a través de un mensaje a la nación la suspensión de la vigencia de la Constitución de 1979, la disolución del Congreso de la República, la intervención del Poder Judicial y del Ministerio Público, la disolución del Tribunal de Garantías Constitucionales, del Consejo Nacional de la Magistratura y la Contraloría General de la República, y se instauró el autodenominado Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional.
- Fujimori ordenó la clausura de los locales de diversas agrupaciones políticas y sindicales, así como de recintos universitarios; la irregular detención domiciliaria del presidente de la Cámara de Diputados, Roberto Ramírez del Villar, del presidente del Senado, Felipe Osterling Parodi, y de los diputados Eugenio Chang Navarro y Aurelio Loret de Mola, así como de los ciudadanos Enrique Zileri Gibson, director de la revista *Caretas*, y Juan José Salazar García, Alberto Alfaro Beltrán y Eduardo del Carpio Begazo, de los presidentes de los Gobiernos Regionales, y el cierre temporal y censura de diversos medios de comunicación.
- Creó un comando paramilitar dedicado a torturar y efectuar ejecuciones extrajudiciales, conocido como el “Grupo Colina”.
- Seguimiento e interceptación telefónica a través de complejos equipos de los opositores del régimen.
- Compra de políticos para que se pasaran a las filas del oficialismo, traicionando la voluntad popular.
- Control de magistrados del Poder Judicial y Ministerio Público, del Consejo Nacional de la Magistratura, del Tribunal Constitucional, del Jurado Nacional de Elecciones, de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, entre otros.

- Manipulación de las elecciones generales del 2000, infiltrando agentes en los órganos electorales.
- Manipulación de donaciones y de los programas de ayuda social para dar mayor impacto, a fin de robustecer la imagen presidencial en acciones sociales.
- Operaciones de tráfico de armas con fuerzas subversivas colombianas.

Esta lista podría extenderse aún más, pero es suficiente para comprender la magnitud de la corrupción del régimen fujimorista, misma que lo llevó a huir en el año 2000 a Japón.

PREGUNTAS DEL CASO

Dado que cada persona define su ética, así como sus valores y, con frecuencia, acomoda la ética según su conveniencia, luego de haber leído la historia de Alberto Fujimori responda según su criterio las preguntas siguientes de carácter ético:

1. ¿Por qué si Fujimori empezó con buenas intenciones hacia el pueblo, se convirtió luego en su mayor opresor? ¿Qué le ocurrió al tomar el poder? ¿Puede el poder y el dinero cambiar a las personas?
2. ¿Es justificado en algunas situaciones tomar una actitud de dictador en aras de hacer un bien a la sociedad?
3. ¿Es correcto que siendo una persona acusada por la ley del gobierno peruano, Japón no acceda a extraditarlo? ¿Tiene derecho el gobierno japonés a protegerlo?
4. ¿Fue Fujimori un mandatario que llegó al inicio de su gobierno como un líder guiado por valores, con una real intención de servir al pueblo?
5. ¿Por qué el pueblo peruano confió su voto en una persona totalmente desconocida en el área política, que llegó sin un plan de gobierno, sino sólo con un mensaje de oposición al régimen de ese entonces y a las políticas de sus principales competidores en la contienda electoral?
6. ¿Es posible que Fujimori haya desconocido las actividades de corrupción de su principal asesor?
7. ¿Por qué distintas empresas privadas como bancos, medios de comunicación, encuestadoras y otras cedieron ante los ofrecimientos y sobornos de Vladimiro Montesinos? ¿Cuál era el interés que tenían?
8. ¿Podría haberse dado el crecimiento económico que se dio en el Perú entre los años 1990 y 2000 con un gobierno que respete la democracia y libertad de oposición de los distintos partidos políticos, así como la libertad de expresión de los medios de comunicación?

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. J. *Supercharging Corporate Performance: Business Ethics in Action*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

- Alvira, R. "Ética y estética de la empresa", *Empresa y humanismo*, Pamplona: EUNSA, 1995.
- . *Reivindicación de la libertad*. Pamplona: EUNSA, 1988.
- Arendt, H. *La condición humana*. Barcelona: Paidós, 1993.
- Argandoña, A. "Ética y negocios en la España del siglo XX." Lección inaugural de la Cátedra Ética y Negocios del IESE publicada parcialmente en *Nuestro Tiempo*, junio de 1999.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Gredos, 1993.
- Asociación de Periodistas de Información Económica. *Ética en la información. Códigos de conducta y estatutos profesionales (II)*. Madrid: APIE, 1996.
- Barroso, P. *Códigos deontológicos de los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, cine, publicidad y relaciones públicas*. Madrid: Ediciones Paulinas, 1984.
- Basso, Domingo. *Ética*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, 1998.
- Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (ed.). *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1997.
- Birsch, D., Fielder, J. (ed). "The Ford Pinto Case: A Study in Applied Ethics". *Business and Technology*. Nueva York: State University of New York Press, 1994.
- Bowie, N.E., Freeman, R.E. (ed.). *Ethics and Agency Theory: An Introduction*. Oxford: University Press, 1992.
- Brooks, T. *Accountability: It All Depends on What You Mean*. Englewood, CO.: Akkad Press, 1995.
- Cardona, Carlos. *Metafísica del bien y del mal*. Pamplona: EUNSA, 1987.
- Casals Llano, Jorge. "El MERCOSUR: ¿Precursor de una verdadera integración latinoamericana?", en *Política Internacional*, núm. 2, 2003.
- Castro, B. *Business and Society: A Reader in the History, Sociology and Ethics of Business*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Codina, Mónica. *De la ética desprotegida*. Navarra: EUNSA, 2004.
- Cuervo, Fernando. *Principios morales de uso más frecuente*. Madrid: Rialp, 1994.
- Díaz, D.G. "Leonardo Polo." *Hombres y documentos de la filosofía española*, v. VI. Madrid: CSIC 1998, pp. 485-488.
- Harvard Business Review Staff. *Ethics at Work*. Boston, MA.: Harvard Business School Publishing, 1991.
- Hoffman, W.M. "Ethics and the Multinational Enterprise", *Procedimientos de la Sexta Conferencia Nacional sobre Negocios*. Lanham, MD.: University Press of America, 1986.
- Llano, A. *Humanismo cívico*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 15.
- Manley, W, Jr. *Executives Handbook of Model Business Conduct Codes*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1991.
- Marx, Karl. *El capital*, Hamburgo, 1867.
- Nelson, C.A., Cavey, R.D. *Ethics, Leadership and the Bottom Line: An Executive Reader*. Great Barrington, MA. North River, 1991.
- Oakes, G. *The Soul of the Salesman: The Moral Ethos of Personal Sales*. Atlantic Heights, Nueva Jersey: Humanities Press, 1990.
- Ohmae, K. *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Norma, 2005, p. 189.
- Paine, L.S. *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*. Burr Ridge, IL.: Richard D. Irwin, 1996.
- Paul, K. (ed.). *Business Environment and Business Ethics*. Cambridge, MA.: Ballinger Publishing Co., 1987.

- Primeaux, P.D. *Reinventing the American Dream: The Ethics of Business and the Business of Ethics*. Bethesda, MA.: International Scholars, 1999.
- Reich, Robert. *El trabajo de las naciones*. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1993, p. 94.
- Rich, A. *Business and Ethics: The Ethics of Economic Systems*. Winonadale, IN.: Eisenbrauns, 1997.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning, 2000.
- Stewart, S., Donleavy, G. (ed.). *Whose Business Values? Some Asian and Cross Cultural Perspectives*. Wilmore, KY.: Coronet Books, 1995.
- Walton, C.C. *The Moral Manager*. Cambridge, MA.: Ballinger, 1988.
- Weber, M. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1977.

De la responsabilidad social al emprendedor social

OBJETIVOS

- En este capítulo el estudiante comprenderá la importancia de comenzar un proyecto empresarial que proporcione satisfacción al grupo que lo inicia y cumpla con el fin de crear una organización para generar riqueza, pero que esta riqueza no dañe al resto de la sociedad. En este capítulo se efectúa un seguimiento del cambio o, más bien, del proceso de evolución y la interrelación posterior de los campos de la responsabilidad social y la ética en los negocios, entretrejiendo los enfoques históricos y filosóficos al analizar los temas. Se cree que este método es muy interesante para los lectores, muchos de los cuales tal vez no estén familiarizados con el desarrollo de la responsabilidad social y cómo se relaciona con la ética en los negocios en un sentido histórico o filosófico. Por lo tanto, un punto de partida adecuado para iniciar este análisis es el surgimiento del concepto de responsabilidad social como tema que atañe a los negocios. El objetivo general es crear un sector social competitivo y eficaz, que establezca los elementos necesarios para que organizaciones sociales, apoyadas por otros sectores, como el financiero, gubernamental y académico, consigan poner en práctica sus ideas innovadoras que mejoren la vida de millones de personas.

¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR SOCIAL?

Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora al realizar sus proyectos. Estos emprendedores suelen llevar mucho tiempo trabajando dentro de un campo

social y comprenden el problema. Debido a su gran experiencia proponen una idea innovadora para resolver el problema social, una idea que cambiará los patrones de trabajo y la conducta en ese campo, una idea que ofrecerá una solución estructural y duradera.

Estos individuos poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero a diferencia de éstos, los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro.

Los emprendedores sociales son los auténticos sujetos del desarrollo y, por lo tanto, quienes producen los cambios radicales en lo social, económico y territorial. Los emprendedores sociales, al materializar su innovación, aportan e inducen a la sociedad cambios de las circunstancias en las que viven sus semejantes. Desde la innovación sobre lo concreto y lo cotidiano estimulan en sus semejantes una fuerza vital de cambio capaz de transformar lo material y lo mental.

El auténtico emprendedor social es aquel que acepta y lleva a cabo una transformación social o innovación, material o mental, sea un nuevo producto o un método de trabajo, una acción política o un valor social. El emprendedor social es imaginativo y pragmático a la vez. Es imaginativo al concebir la innovación, por saber qué es lo que hay que hacer. Tiene que ser en gran medida pragmático para conseguir que la innovación se materialice y se convierta en un hecho.

Durante mucho tiempo se confundió al emprendedor social con el empresario y a éste con el capitalista. El emprendedor identifica una necesidad, y concibe y materializa una innovación. El empresario administra una empresa que organiza el trabajo con el capital, y su producto, bien o servicio lo pone a la venta para los consumidores, y en todas sus actividades lucha por ser competitivo en el mercado para obtener beneficios. En cambio, el capitalista, que es el que detenta el capital, tiene un objetivo más simple y egoísta: sólo le preocupa una variable de la economía, a saber, el interés del capital.

Para graficar lo que es un emprendedor social se presenta enseguida el caso de un empresario brasileño con conciencia social que logró cristalizar su visión de negocio.

Emprendedor con conciencia social

Rodrigo Baggio podría ser descrito como un empresario especialista en informática con conciencia social. A los 12 años, cuando su padre le regaló una computadora Paralógica TK-82, el primer modelo que se popularizó en Brasil, este joven carioca aprendió por su cuenta a elaborar programas. “Desde ese momento quedé fascinado por la computación”, cuenta Baggio.

También demostró tener un interés precoz por los temas sociales. Por los tiempos en que comenzaba a dominar su PC se ofreció a coordinar un programa de deportes para niños de las *favelas* de Río. “Esa experiencia me conmovió porque me mostró una realidad que era muy distinta a la mía”, recuerda Baggio, hoy de 29 años.

A los 15 se ofreció a ayudar a operar la oficina carioca de una reserva extractiva en la selva amazónica. Al poco tiempo diseñó un programa informático de administración ambiental para la reserva, que integraba imágenes satelitales con datos de estudios de

campo. Tras estudiar en la Universidad Federal de Río de Janeiro, Baggio entró a trabajar como programador en la firma internacional Andersen Consulting.

Pero el mundo de las grandes corporaciones resultó ser demasiado lento para el inquieto Baggio. A los 22 años, con ayuda de su padre, fundó una empresa de sistemas informáticos. Uno de sus primeros clientes fue un grupo de escuelas privadas que quedó tan impresionado con su trabajo que le pidió que diseñara un curso de computación como complemento a los programas de estudios tradicionales. Su curso, que usaba programas interactivos para hacer más atractivas las materias, como astronomía, anatomía y biología, resultó un éxito rotundo. Gracias a las recomendaciones pronto llegó a tener más clientes que los que podía atender. “Comencé a ganar muchísimo dinero”, recuerda. “Compré un departamento, un auto, un barco, teléfonos celulares.”

Sin embargo, al poco tiempo empezó a sentirse descontento. “Estaba tan ocupado que dejé de lado mis esfuerzos en el campo social”, dice. Una noche tuvo un sueño en el que vio a niños pobres operando computadoras. Esa visión desencadenó una serie de eventos que lo llevó a crear el Comité para la Democratización de la Informática (CDI) en 1994. Su propósito era instruir a los jóvenes de las *favelas* tanto en el uso de computadoras como en materia cívica para que pudiesen mejorar sus posibilidades de conseguir empleo y lidiar con los problemas de sus propias comunidades.

Según recuerda Baggio, al principio casi todo el mundo creyó que era una quimera. A pesar de todo, se empeñó hasta encontrar una iglesia católica en la *favela* de Santa Marta que le prestó sus instalaciones para abrir su muy particular escuela de computación. Una empresa de confecciones textiles le donó cinco computadoras flamantes y una organización no gubernamental se ofreció a coordinar la operación. Los medios brindaron una cobertura completa a la inauguración de la escuela. “De la noche a la mañana pasé de loco a visionario”, dice.

Durante los primeros días de inscripción, la escuela anotó a 600 personas ansiosas por aprender computación. Baggio reclutó a voluntarios para entrenar a maestros locales y concibió un sistema flexible de cursos de uno a tres meses de duración con turnos diurnos y vespertinos. Los módulos abarcaban desde programas básicos de computación hasta aspectos más complicados como el mantenimiento de equipos. Los estudiantes pusieron en práctica sus conocimientos informáticos imprimiendo panfletos y diarios comunitarios o compilando estadísticas de salud de sus *favelas* en hojas de cálculo.

Aranceles y costos

La idea de Baggio se propagó como un virus cibernético. Desde 1994, el CDI ha ayudado a abrir 107 escuelas de computación en barrios marginados de 13 estados brasileños. Unos 32 000 jóvenes han pasado por sus aulas. Aunque las escuelas dependen de donaciones de equipos e instalaciones prestadas, son autosuficientes en materia financiera, ya que cobran modestas cuotas que promedian los tres dólares mensuales. Esos pagos generan suficientes fondos como para pagar sueldos a los instructores, quienes viven en las mismas comunidades donde enseñan.

Recientemente, entidades de Japón, Colombia y Filipinas han invitado a Baggio para que explique cómo pueden adaptar su programa a sus comunidades.

¿Cuál es su siguiente objetivo? “Les estoy pidiendo a las empresas telefónicas que donen líneas para que todas las escuelas brasileñas tengan conexiones de Internet”, dice. “Hoy en día sólo tres de nuestras escuelas en Río y dos en Minas Gerais están conectadas”, comenta Baggio. “Pero en tres meses esperamos que la mitad de nuestras escuelas esté enganchada a Internet.” (Paul Constance. <http://www.iadb.org/idbamerica/archive/stories/2000/esp/c200p.htm>. Para más información acerca del CDI, diríjase a www.cdi.org.br.)

Factores del comportamiento del emprendedor

Ya se mencionó que estamos pasando de una era a otra por medio de cambios sucesivos, que además de ser repetitivos tienen diferentes niveles de profundidad. Lo más grave e importante es la necesidad de seguir avanzando en el cambio estructural mediante una transformación en la organización de la sociedad, con el fin de que las condiciones de vida y de trabajo sean las mismas para todos los ciudadanos sin distinción de ninguna índole. Es necesario un cambio de paradigma en la concepción de una nueva sociedad. La calidad es tan importante como la cantidad de empleos creados, de salud brindada, de seguridad ofrecida, de una calidad de vida digna para los ciudadanos de cualquier país. Hoy por hoy existen personas que enfrentan la pobreza, viviendo con menos de un dólar por día. A estos individuos no se les puede condenar a una vida de miserias.

Este nuevo orden económico obliga a desarrollar el espíritu y conducta emprendedora conducentes a la independencia económica e intelectual y favorecer el estímulo del talento. Es necesario evolucionar de los trabajos que no requieren habilidades a ocupaciones que requieren de ellas, de empleos con baja remuneración a empleos mejor pagados, y de empleos subsidiados a modos de vida sustentables y productivos.

El desempeño profesional eficaz se asocia con otros factores de la conducta: hábitos emprendedores, capacidad de relacionarse entre sí y una ética del trabajo. En el primer punto, un desempeño eficiente se sustentará en planificar, organizar, evaluar y corregir las acciones porque se sabe que el conocimiento técnico más actualizado de una profesión u oficio no garantiza el grado de éxito que pueda lograrse en una profesión.

Luego se requiere la cooperación de terceros para alcanzar las metas, relacionándose y comunicándose eficazmente entre sí. Es necesario desarrollar sensibilidades para entender y comprender las demandas afectivas y sociales de quienes se encuentran alrededor para poder satisfacerlas. Por último, es necesario vivir aprendiendo a respetar, tolerar, compartir y jugar limpio con el fin de alcanzar la armonía que permita una convivencia más creativa y próspera.

Se ha hecho hincapié en que es común que se asocie la capacidad emprendedora sólo con los empresarios de negocios, lo cual es un mito. La conducta emprendedora no es privilegio de un sector, pero como no se promueve el fortalecimiento de la personalidad emprendedora y no se practican hábitos o conductas que la refuercen durante la formación del niño y el adolescente, se pierde la oportunidad de aumentar el capital humano incorporando esta competencia. La profesión o título sólo constituye una carta de presentación que acredita los estudios realizados, pero no garantiza la inserción al trabajo o el éxito laboral.

Los estudios profesionales tienen la virtud de mejorar la capacidad de entender los fenómenos que ocurren en el mundo, dan mayor flexibilidad para poder resolver problemas, pero si este saber y visión más amplia del mundo no van acompañados de estrategias para moverse y actuar efectivamente en él, serán insuficientes para desarrollar un proyecto laboral sustentable. Todo esto lleva a impulsar el capital humano para hacerlo más productivo y que transite con mayor éxito en este proceso, dotándolo de un repertorio de valores, actitudes y destrezas que le permitan prepararse para entender los cambios del futuro y aprender a gestionar de forma más eficaz su aporte productivo a la sociedad.

El emprendedor social es un productor de valores en el mercado que corre riesgos, está en permanente alerta para identificar las oportunidades de ganancias que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Todo lo que consiga es para él, porque servirá para preservar su vida y su existencia, y su actuación en el mercado beneficia sin querer al resto de la sociedad. Por eso es también un reformador social con visión empresarial que manifiesta una conducta y la orienta al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno; genera y aprovecha ideas innovadoras, y las desarrolla como oportunidades de negocio rentable; compromete su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de negocio; detecta éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y su fuente es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios.

“Los emprendedores viven haciéndose cargo de las posibilidades que tienen, de los futuros que están envueltos y también de los pasados que no están en paz. Ése es el mundo humano y éste el escenario donde desplegarán su actuación para inventar nuevos mundos, adquiriendo compromisos con otros para alcanzar mejores condiciones de vida.” (Fernando Flores, 1989.) El principio esencial es ser dueño de uno mismo, el arquitecto de su propio destino y crear una esfera imaginaria a su alrededor que no se desvincula de una realidad histórica, pero que sí tiene una zona íntima y de acción dentro de la cual debe gozar de libertad plena. Este aspecto de la personalidad se encuentra íntimamente ligada con el *locus* de control que el individuo posea, y busca constantemente el cambio y la mejora dentro de todas las áreas en las que se desenvuelve (familiar, social, deportiva, política, etcétera).

La personalidad emprendedora

El emprendedor es una persona que goza de una saludable autoestima, lo cual lo convierte en efectivo para la producción de riqueza, ya que se siente merecedor de la prosperidad y la felicidad. Es autónomo, adivina la ganancia y percibe la oportunidad que ofrece el mercado. Es apasionado con respecto a una idea; se sobrepone con rapidez a las caídas; corre riesgos; tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad. Además, es polifacético; sin ser experto en temas específicos, tiene habilidades en una gran variedad de áreas para combinar los ingredientes de un negocio exitoso. Crea algo de la nada; quiere hacer algo diferente porque se siente distinto a los demás y desea dejar su marca en este mundo. Por lo general, busca una demanda insatisfecha que le permita ofrecer productos

o servicios. Por otro lado, posee una capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio para vender sus ideas y, sobre todo, para ofrecer resultados.

Otras características del emprendedor

Posee sentido común, determinación, iniciativa y fuerte motivación; es capaz de desarrollar trabajo arduo y tenaz; es creativo, innovador; tiene valor; se orienta al éxito; se puede concentrar; es independiente, tolerante, optimista, versátil, responsable; tiene don de mando; es persuasivo, tenaz, capaz de planificar; tiene visión del futuro real; genera sus propias redes de apoyo. Se escucha y se mira para proyectarse en la vida.

El emprendedor social puede ser considerado como un agente de cambio social, el creador de un nuevo mundo. Posee una visión compartida, una fuerte creencia en lo que hace, principios y valores sólidos; está éticamente formado; es comprometido, creativo, perseverante; posee habilidad para sortear obstáculos; es incansable abogado de sus causas y constantemente educa a quienes le rodean; es pionero de su causa; desafía lo habitual o “inevitable” e identifica enfoques originales para resolver problemas que parecían de difícil solución; su compromiso social determina su manera de utilizar su experiencia y talento.

Los emprendedores sociales se inspiran en su amplio conocimiento de un campo determinado, pero traen nuevas percepciones. Son maestros en intuir lo que las oportunidades del momento pueden ofrecer para la realización de una nueva idea. Donde la mayoría sólo ve problemas y obstáculos, ellos ven posibilidades innovadoras, y convencen a los demás de que se pueden llevar a cabo. Creen en sus propias habilidades, pero están siempre dispuestos a colaborar y pedir ayuda. La determinación tradicionalmente asociada con los emprendedores de negocios es generar un cambio social significativo, duradero y sustentable en lugar de estar motivado por el lucro.

Emprendedor social es “alguien que mira sobre el horizonte, se da cuenta de cuál es el siguiente paso importante para la sociedad y logra avances en esa dirección”.

Bill Drayton

El intelectual y el artista se sienten satisfechos cuando logran expresar su idea. El gerente cuando su institución funciona. El profesional cuando sus clientes están contentos. Sólo el emprendedor social es el que, literalmente, no puede detenerse hasta conseguir transformar la sociedad.

Los emprendedores y emprendedoras sociales tienen características muy particulares y únicas. Son hombres y mujeres que ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el *statu quo*, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un “no” como respuesta y transforman visiones en realidades demostrando nuevos y mejores caminos para resolver problemas y poner en marcha las soluciones a gran escala. Se comprometen e identifican profundamente con una idea casi de manera vital. Son personas perseverantes dispuestas a desarrollar un modelo efectivo para solucionar un problema social, y luego difundirlo para que se convierta en una solución utilizada por todos. Son personas creativas para eliminar los obstáculos que se les plantean y para definir sus metas de trabajo. Son líderes capaces de generar un equipo de trabajo, de sumar a otros en pos de su sueño, de trabajar en articulación con otros sectores.

Convertirse en emprendedor social puede ser una de las vías más humana, democrática y participativa para generar cambios sociales, aplicando el modelo de capital riesgo al sector social, y la unidad universal para el bienestar de una localidad que repercute en el mayor espacio social, económico, político y cultural posible.

Si algo es evidente y absolutamente claro es que el fenómeno de los emprendedores no sólo continúa manifestándose en los sectores públicos o privados, sino también en el llamado tercer sector de la economía, el ámbito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, las cuales se han convertido, en distintos puntos del planeta, en escenarios para la gestión creativa y valiente de lo que ha dado en llamarse “emprendedores sociales”.

La mayoría son ciudadanos jóvenes con un alto grado de compromiso con el bienestar humano y social, que se lanzan en proyectos arriesgados, experimentales y difíciles con el único fin de encontrar vías para mejorar servicios sociales de salud, educativos o de vivienda; reducir la pobreza; transformar las políticas públicas; democratizar el acceso a las nuevas técnicas informáticas, y proteger el ambiente. Buscan nuevas posibilidades que permitan un mundo más justo, con menos desigualdades y una mejor distribución de todos los recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de todos, sin que el mejoramiento de unos se logre a expensas de otros.

LA NUEVA FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL COMIENZO DEL MILENIO

Las organizaciones se han reestructurado en los últimos tiempos, y su posición es importante como elementos principales de generación de progreso y desarrollo, por lo que es necesario que en este siglo que apenas comienza desempeñen un papel de mayor responsabilidad social.

Las actuales circunstancias con una economía social de mercado y con la transformación económica influenciada por efecto de la globalización son el escenario donde la empresa parece ganar peso frente a gobiernos y otras instituciones mientras se consolida como motor principal de creación de riqueza, progreso y desarrollo. La empresa inicia el nuevo milenio con un mayor poder del que jamás ha tenido.

En las actuales condiciones impuestas por el mercado, se entiende que este mayor poder representa también mayores cuotas de responsabilidad. Paralelamente al crecimiento de su fuerza, se demanda de la empresa del siglo XXI una mayor participación social en su condición de “ciudadana”. En el siglo que comienza no basta con que la empresa genere valor sólo para sus accionistas, sino que debe hacerlo también para la sociedad en la que actúa, con iniciativas que vayan más adelante de las que hasta el momento han sido su riguroso ámbito de actuación. Es la llamada responsabilidad social corporativa.

En esta situación se observan claramente dos características básicas frente a esta demanda. La primera cree que los problemas sociales del mundo pertenecen sólo al ámbito de responsabilidad

La actividad emprendedora es un factor determinante para estimular el crecimiento económico, la movilidad social y el cambio cultural.

de los gobiernos, y que “no se debe demandar a las organizaciones más obligaciones y responsabilidades de las que asumen los propios gobiernos”. La segunda considera que las organizaciones van más de prisa que los gobiernos a la hora de modelar el mundo en el que vivimos y que, por lo tanto, “las empresas deben ser parte activa de la solución de los problemas que aún no resuelve el hombre”.

Pero, ¿existe una verdadera voluntad por desempeñar este nuevo papel? Muchos de los representantes del mundo empresarial repiten que sí, que detectan en los altos ejecutivos y en los consejos de dirección una voluntad de cambio. Otros, los más escépticos, que recuerdan actuaciones presentes y pasadas, insisten en que el auténtico cambio en las organizaciones es difícil que se dé, si no se llega a la voluntad de las personas, o si no se obliga a un cambio de conducta en la sociedad y masa laboral en general. Pero entre las posiciones de unos y de otros, el concepto más repetido y con más posibilidades de convertirse en verdadero motor de esa transformación necesaria es el del pragmático “altruismo egoísta”. En este escenario se entiende que, dando por hecho que entre estándares éticos e incrementos de beneficio estos últimos tienen las de ganar en las empresas por su propia razón de ser, es necesario hacer que los negocios se beneficien financieramente de su conciencia social o, al menos, no les dé problemas económicos la ausencia de ésta.

En el actual proceso de cambio fuertemente influenciado por la globalización económica y comercial, contra lo que la sociedad se manifiesta cada vez, la empresa es supuestamente un primer y nuevo territorio en el que se puede poner en práctica este altruismo egoísta. Se entiende que la empresa del siglo XXI debe ser casi por obligación una empresa global, y son muchos los que consideran que en la globalización está la solución a la pobreza en los países en vías de desarrollo, pero también existe un consenso sobre el hecho de que la sola apertura de fronteras al comercio exterior no soluciona la falta de desarrollo. La globalización es positiva, se considera desde el mundo de la empresa, pero la responsabilidad social corporativa demanda otro tipo de globalización diferente del que se ha hecho hasta el momento, ya que las circunstancias han sido distintas.

Al respecto, considérese un ejemplo para comprender cómo una fuente de oportunidades de negocio, la llamada base de la pirámide, los 4 000 millones de habitantes de la Tierra que viven en la pobreza con ingresos inferiores a 4 dólares diarios pueden acceder al desarrollo social y económico que puede suponer al conseguir bienes y servicios elementales. Es una oportunidad de negocio a la que cabe acercarse con propuestas, que para que sean rentables han de ser también originales e imaginativas. Para poder aprovechar este potencial la empresa debe saber que es necesario aplicar otro paradigma de negocio diferente al habitual, tal como demuestran numerosos ejemplos de éxito, como la red de telefonía móvil formada por 100 000 autoempleados en Bangladesh gracias a Grameen Phone. Se trata de un paradigma en el que es necesario contar con la colaboración de actores diferentes a los habituales y en el que el máximo beneficio no tiene por qué ser necesariamente el principal objetivo empresarial. En este nuevo paradigma es en el que parece moverse con mayor facilidad la reivindicada figura del emprendedor social, un nuevo tipo de empresario que incluye la responsabilidad social en su estrategia de negocio.

Por otra parte, más allá de la convergencia entre progreso y negocio en la base de la pirámide y en los países en vías de desarrollo, el debate sobre el papel de la empresa en el siglo XXI se centra también en el problema de cómo aplicar ese altruismo egoísta en el llamado primer mundo, donde realmente se produce 90% de la actividad empresarial y se encuentran los órganos de decisión que podrían ser el motor de un auténtico cambio.

Es este análisis donde algunas voces hablan de autorregulación al mismo tiempo que otras demandan un incremento de leyes y de elementos de control por parte de los gobiernos. Pero la mayoría vuelve a coincidir en la necesidad de hacer converger responsabilidad y oportunidad, atendiendo a la complejidad y competitividad de un entorno cultural en el que durante décadas el máximo beneficio ha sido la razón de ser de las empresas. En este contexto, en el que se constata el enorme valor económico de la marca o reputación, se dibuja como empresa socialmente responsable aquella que encuentra un nuevo modelo de integración social, añadiendo la necesidad de contar también con un capital social y ambiental a su tradicional deber de crear e incrementar el capital económico.

Miguel Martí, vicepresidente de comunicación del Grupo Nueva de Costa Rica, declara: “No puede existir una empresa exitosa en una sociedad fracasada.” Con esta premisa, la empresa del siglo XXI entiende que la responsabilidad social es imprescindible para su supervivencia a largo plazo, ya que ve sometida su actuación al escrutinio no sólo de sus accionistas, sino también de otros elementos o *stakeholders*, como los empleados, gobiernos locales, regionales o nacionales, los medios de comunicación, ONG... y, sobre todo, los propios consumidores. Pero para que estos *stakeholders* ganen verdaderamente el peso que han ido perdiendo los gobiernos frente a las empresas es necesario superar el problema de la falta de información. En este sentido, los nuevos adelantos técnicos y la constitución de una sociedad en red en la que participan más voces que nunca antes facilitan y permiten nuevas formas de control social sobre la responsabilidad de las organizaciones.

En este ambiente claro y transparente, la contabilidad, al rendir cuentas de toda actuación empresarial, es por consiguiente un elemento clave de buen gobierno empresarial, y con ello la necesidad reiteradamente demandada de una metodología universal para valorar empresas desde la perspectiva de su responsabilidad social. Una demanda nada baladí cuando, por ejemplo, en la idea de unir beneficio económico a la responsabilidad, surgen fondos de inversión e índices de referencia bursátil especializados en compañías consideradas éticas o socialmente responsables que invierten recursos para poder pertenecer a estos fondos.

Con el nuevo entorno, lejos de las nuevas o viejas formas de control, se apela también al componente ético del nuevo empresario, del emprendedor, el directivo o el consejo de dirección del siglo que apenas comienza, que es un componente ético que cabe valorar desde las propias escuelas de negocios, y que ha de contagiar una nueva manera de actuar con la promoción de las numerosas

Tú eres lo que es el profundo deseo que te impulsa.

Tal como es tu deseo es tu voluntad.

Tal como es tu voluntad son tus actos.

Tal como son tus actos es tu destino.

Brihadaranyaka Upanishad

historias de éxito que demuestran que es posible obtener beneficios aplicando modelos de negocios sustentables. Un líder ético, según definió Edward Freeman, director del Olsson Center for Applied Ethics, “es aquel que cuando llega a casa puede explicar a su familia en qué ha ocupado ese día en su oficina”.

El concepto de responsabilidad social empresarial

Si se tuviera que comparar la opinión que los ciudadanos tenían de la empresa en los años ochenta del siglo XX con la que tienen ahora, en los inicios del siglo XXI, se encontraría algo más que significativas diferencias. Para empezar, en aquel tiempo los procesos de desregulación de los mercados, las privatizaciones de empresas públicas ineficientes, la rápida extensión de los adelantos técnicos de la información, el gran impulso a la innovación (en procesos y productos) y el protagonismo de la nueva “clase” de trabajadores del conocimiento, impulsaron a la empresa y a la actividad emprendedora a iniciar un recorrido hacia la *responsabilidad social* como factor de progreso y bienestar, difícil de encontrar en otros momentos históricos.

La *responsabilidad social* es un estilo de ser de la institución y de cada una de las personas que la integran. La responsabilidad social, al igual que la ética, no son temas voluntarios, sino que hay que gestionarlos. Se trata de conseguir que no sólo la empresa sea responsable socialmente, sino que se establezcan normas y procedimientos que sirvan para movilizar y encauzar la sensibilidad social de cada uno de los empleados.

La gestión de la *responsabilidad social* pretende intensificar la dimensión social, individual y de grupo, haciendo una empresa más a la medida de la persona. Pero para llevar a buen término esta gestión es necesario integrar la *responsabilidad social* a la sociedad.

Fundamentalmente, el concepto de *responsabilidad social* es un concepto ético. Requiere la modificación de las ideas acerca del bienestar humano y realza el interés de la actividad del negocio que se relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida, desde el punto de vista social. Las empresas deben preocuparse por estas dimensiones sociales y prestar atención a los efectos sociales que se produzcan. La expresión *responsabilidad* lleva a pensar en cierto tipo de obligación para solucionar los problemas sociales que las organizaciones de negocios tienen supuestamente con la sociedad en la que actúan.

La adopción de criterios de *responsabilidad social* en la gestión empresarial significa formalizar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y ambiental, así como la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos.

Las organizaciones ejercen su *responsabilidad social* cuando satisfacen las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés. En términos prácticos, esto supone la formalización de políticas y sistemas de gestión en ámbitos como los siguientes: relaciones con accionistas, relaciones con empleados, relaciones con la comunidad y acción social, gestión ambiental, relaciones con clientes, y la extensión de estas políticas a la cadena de abastecimiento, todo ello integrado con la estrategia global de la empresa. Por lo tanto, se trata de un concepto normativo que tiene que ver con la conducta humana y las políticas que las empresas deben adoptar.

La dimensión interna de la *responsabilidad social* se orienta en tres vertientes:

- *Relaciones con sus empleados*, regidas siempre por los principios básicos de la *cultura de empresa*. Los empleados asumen la responsabilidad que tiene su actuación frente a los demás, para lo que desarrollan sus actitudes personales y profesionales. La empleabilidad, la conciliación de la vida familiar, la no discriminación y los criterios de contratación laboral son algunas de las manifestaciones de esta dimensión interna.
- *Seguridad y salud en el trabajo*. La prevención de riesgos es un objetivo básico en la gestión, por lo que la seguridad integra, junto con la calidad y el ambiente, los principios de la empresa y los procedimientos de actuación.
- *Gestión ambiental*. El respeto a la naturaleza a través de una política ambiental que establece directrices y objetivos sobre reducción de residuos, aprovechamiento de recursos naturales y energéticos y utilización de productos respetuosos del medio con el fin de reducir el impacto negativo de las actividades en el entorno.

La dimensión externa de la *responsabilidad social* afecta a clientes, proveedores y a la sociedad, entendiéndose que debe existir un compromiso social de la empresa debido a que:

- La sociedad está constituida por personas físicas y jurídicas, y al igual que es inimaginable que las primeras no asuman una responsabilidad y desarrollen su solidaridad con la comunidad de la que forman parte, tampoco es comprensible la inhibición de las empresas.
- Al asumir responsabilidades se contribuye a una sociedad más solidaria y libre.
- Al servir a la sociedad se consigue una empresa más sólida, rentable y con mayor prestigio.
- Cuando la empresa coopera con la sociedad, genera orgullo en quienes pertenecen a ella.
- La empresa no puede ser neutral en la configuración de la sociedad.
- El beneficio de la empresa tiene su origen en la “confianza” que ha depositado en ella la sociedad, a la que debe corresponder contribuyendo a resolver directamente las necesidades de la comunidad.

En la actualidad hay una especie de desconcierto ante la *responsabilidad social empresarial* debido a la gran cantidad de iniciativas de carácter público, privado, de fundaciones y ONG, con actores muy diversos. Esto invita a aclarar el concepto, así como la percepción del papel de la empresa en la sociedad. En este sentido, es necesario insistir en su carácter voluntario porque añadir nuevas obligaciones legales en materia de responsabilidad social corporativa, RSC, sería añadir complejidad al entramado en el que se mueve la empresa. No se trata de trasladar a las empresas el papel que deben desempeñar los gobiernos. Hay que consolidar a la RSC como una nueva cultura empresarial dentro de un proceso en el que la empresa debe ser líder. Son las empresas las que deben decidir cómo reaccionan en esta materia, cómo lo comunican y qué prácticas

son las más adecuadas. Al partir de la voluntad hay que dejar jugar al entorno empresarial, que es quien debe guiar el proceso.

La opinión de algunos es que la RSC contribuye a “consolidar empresas más eficientes y competitivas” porque se trata de un “elemento estratégico”. Hacen hincapié en que la política de igualdad en el empleo es un elemento esencial, lo que se califica como “una oportunidad” para los empresarios, así como la conciliación de la vida laboral y familiar, además de la lucha contra la precariedad laboral, que, de acuerdo con el juicio de algunos, no es sinónimo de “temporalidad”.

La empresa puede contribuir al progreso de la sociedad no sólo cumpliendo sus objetivos económicos y de servicio, sino haciéndolos compatibles con los que se derivan de su responsabilidad con la comunidad. Hay infinidad de formas para colaborar con la sociedad: estando presente en programas sociales; transmitiendo conocimientos junto con el sistema educativo; colaborando en favor de zonas o grupos de personas especialmente vulnerables; integrándose en proyectos con universidades y centros de investigación; participando en actividades que propicien el respeto a la naturaleza, y promoviendo fundaciones que defienden cualesquiera de los temas citados.

Al fijar la *responsabilidad social* como objetivo institucional, la empresa se sensibilizará más con el tema y, al final, estará adecuándose a la medida de su entorno.

El entorno de las organizaciones en donde predomina el concepto de “globalización” como la consideración que más afecta la conducta humana en lo político, social y económico es muy complejo. Este fenómeno de “globalización” es difícil de definir; nadie lo pidió pero está ahí, y marca cada segundo de la existencia y tiene fuertes efectos en todo lo que se hace.

Lo que comúnmente se llama globalización de la economía tiene una característica que es la que posiblemente ha causado más conmoción a las empresas, por lo complejo que resulta definirla. Según Stelitz, “la globalización será definida en función de la disciplina que cada actor tenga”. Así, por ejemplo, para un economista es algo muy distinto a lo que significa para el que es arquitecto, o para los que tienen otra formación. Entonces, para simplificar, digamos que la globalización trata de la integración de los mercados y la caída de las barreras comerciales. Para la mayoría de las empresas esto representó su inserción, muchas veces violenta y forzada, en el mercado mundial y en la competencia internacional. Ahora, aunque la empresa no haya salido al mercado exterior, la competencia le lleva los productos extranjeros al territorio nacional. Es decir, la competencia mundial llega a su puerta.

Por otra parte, el mundo cambia vertiginosamente, sobre todo debido a los adelantos técnicos en el campo de la información y del cambio climático. Por eso, para un gran número de empresas significa la urgencia de tener que cambiar por completo sus estrategias de negocios y estándares de gestión con el fin de poder enfrentar la ampliación de los mercados, la presencia de nuevos competidores y las demandas de una sociedad cada vez más exigente y mejor informada.

Los cambios económicos y tecnológicos llegaron acompañados de cambios políticos, y todos produjeron nuevas formas de organización de las sociedades.

En América Latina se acentúa por una parte el crecimiento del sector informal, y por otra prolifera la aparición de organizaciones no gubernamentales (ONG), con diversas tendencias y objetivos. Dichas organizaciones buscan casi siempre financiamiento internacional para subsistir y desarrollar sus planteamientos. Para obtener esos fondos requieren temas atractivos e impulsar programas que encuentren respaldo internacional. Muchas de esas ONG se dedican a promover proyectos de bienestar social y divulgan la idea de la *responsabilidad social* de las empresas como mecanismos para la obtención del financiamiento de sus programas.

Es notable para todos que ante el panorama de pobreza toda la sociedad, sin olvidar al empresariado, está llamada a tomar acciones para promover la generación de inversiones y creación de empleos dignos, esenciales para consolidar la democracia, construir la paz y promover el desarrollo de los pueblos. Sin embargo, hay que tener muy claro que dentro de la sociedad existen distintos representantes sociales que deben ser fortalecidos para que desempeñen sus responsabilidades con eficiencia y efectividad. Entre esos representantes sociales destacan las organizaciones empresariales y las organizaciones de trabajadores. Es de interés no sólo para los mismos representantes sociales, sino también para la comunidad nacional e internacional, tener organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes, dinámicos y capaces de impulsar los cambios precisos y oportunos.

Existen pequeñas empresas que tienen un bajo nivel de productividad y de remuneraciones, así como una escasa protección de los trabajadores. Es difícil pretender que las empresas pequeñas, medianas o informales asuman responsabilidades sociales que les pueden resultar desbordantes, además de las responsabilidades primarias que como unidades productivas tienen. El segmento de las grandes empresas utiliza adelantos técnicos modernos, tiene un nivel adecuado de remuneraciones y protección social de los ocupados y, además, concentra el grupo de los trabajadores organizados. Para estas empresas es más fácil gestionar una *responsabilidad social* que se adapte a las circunstancias actuales cuya característica más relevante es la alta competitividad en un mundo globalizado. Lo importante y conveniente es que todas las empresas cumplan con la legislación laboral de sus países, y que una vez fuera del límite de las obligaciones legales desarrollen iniciativas sociales voluntarias a favor del mejoramiento del entorno y ofrezcan oportunidades a los que menos tienen para que puedan elevar sus límites y alcances.

Lo anterior señala un hito, ya que ha sido tan fuerte la cantidad de principios que se han atropellado, que las empresas se volcaron en una rápida extensión de estrategias de recuperación de valores. Hay que recordar la escasa popularidad de los acuerdos de Kyoto y las sucesivas crisis originadas en la cadena alimentaria, entre otros muchos, y que ya son síntomas evidentes de que el mundo de la empresa ya no es el que era. Nadie sabe cuándo exactamente cambió, pero ocurrió. Las sucesivas burbujas y crisis monetarias y financieras de los años noventa, la moda de incrementar las “reservas estratégicas”, los desmesurados sueldos de los directivos, la coincidencia de

La transparencia es uno de los pilares básicos del concepto de *responsabilidad social*.

altos beneficios con despidos masivos, los casos conocidos en todo el mundo de corruptelas de empresas emblemáticas como Enron, Arthur Andersen, World Com o Parmalat, sin considerar las ilegalidades locales, obliga a hablar de transparencia.

Este valor tan requerido de la transparencia en las políticas y sistemas de gestión y en los resultados obtenidos en los ámbitos social, ambiental y económico constituye otro de los pilares básicos del concepto de *responsabilidad social* empresarial en la sociedad del siglo XXI.

En todo el mundo aumentaron las peticiones de mayor información planteadas a las empresas en relación con los ámbitos social y ambiental como consecuencia del creciente interés de consumidores e inversionistas en las prácticas sociales y ambientales de las compañías, y en las innovaciones legislativas. Un ejemplo de éstas es la entrada en vigor en febrero de 2002 de la nueva legislación francesa en materia de información empresarial, que convierte en obligatoria cierta información de tipo social y ambiental. Esta tendencia resalta la importancia no sólo de la formalización de políticas sobre sustentabilidad empresarial o RSC, sino de la necesidad de establecer mecanismos de transparencia informativa sobre las mismas.

La *responsabilidad social* se demora en responder a las exigencias de su entorno. Además se desconocen las causas por las cuales reacciona con tanta lentitud. Lo que sí tienen claro las empresas es que calidad, innovación, atención al cliente, respeto al ambiente y balances sociales son ventajas. Así las consideran las empresas líderes que se diferencian del resto de sus competidores. Todo esto obliga a pensar en un tercer pilar: la revisión externa de la *responsabilidad social* empresarial.

El control y la investigación externa, tercer pilar del concepto de *responsabilidad social*, significa que la de las empresas se puede medir, en parte, por la respuesta que éstas dan a las necesidades de sus distintos *stakeholders* o grupos de interés.

Esta investigación tiene su paradigma en la reciente evolución de los mercados financieros, donde se pone de manifiesto la importancia de incorporar políticas de *responsabilidad social* en la gestión empresarial. La inversión socialmente responsable (ISR), inversión sustentable o inversión RSC, que incorpora consideraciones sociales y ambientales al tradicional análisis financiero, están ganando una aceptación creciente en la economía mundial.

Mediante la ISR se consideran aspectos sociales y ambientales en las decisiones de inversión, con el objetivo de que personas y organizaciones pongan su dinero a trabajar en la misma dirección que sus convicciones, idearios o programas. Este tipo de inversión permite, por ejemplo, que los inversionistas decidan si quieren tener su dinero invertido o no en actividades que estén relacionadas con la industria del armamento. Es decir, permite por un lado eliminar de las inversiones aquellas actividades que atentan contra las convicciones del inversionista y, por otro lado, permiten al inversionista decidir qué tipo de actividades quiere apoyar. Es decir, la ISR refuerza supuestamente los derechos de propiedad de los inversionistas, y éstos eligen las características sociales y ambientales de las empresas en las que arriesgan su capital.

Además, conviene precisar también, como demuestran las políticas de inversión de un número creciente de inversionistas institucionales, que las característi-

cas de RSC de una compañía son en sí mismas un indicador de la calidad de sus prácticas de gobierno corporativo e incluso de su futuro rendimiento de las bolsas de comercio.

Por último, no se sabe todavía adónde llevará este análisis, pero vale la pena, sobre todo para aquellos emprendedores que suelen ver siempre una oportunidad en donde otros muchos sólo perciben el costo de la gestión que se llevará a cabo.

LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Definición de la responsabilidad social corporativa (RSC)

La idea que sustenta la responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere al compromiso que la organización tiene con la sociedad en la que desarrolla sus actividades, ya sea como institución social, organización económica particular o como el conjunto de individuos que la integran. En virtud de este compromiso, la empresa ha de asumir en cada momento los valores de la sociedad y utilizarlos como los criterios que han de regir sus operaciones. En la actualidad, estos valores orientan la finalidad de la empresa hacia el bienestar social y obligan a que su desempeño debe ser juzgado no sólo en términos de rentabilidad económica, sino en función del efecto que sus actividades tienen en los ámbitos económico, social y ambiental.

Respecto al concepto de RSC, existe una gran variedad de definiciones, pero en este trabajo se sigue la definición que se encuentra en el Libro Verde de la Unión Europea y que lleva por título *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), y que es la siguiente.

La RSC es la incorporación voluntaria, por parte de la empresas, de los asuntos sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores.

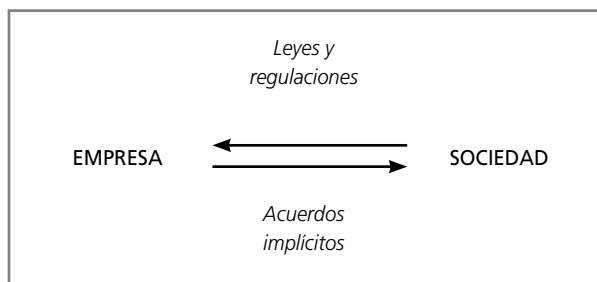
Esta definición comprende los elementos esenciales de la RSC: la adopción, por parte de las empresas, de un papel social activo a través de la incorporación en todos sus procesos de los valores sociales, lo que induce a considerar una gama más amplia de objetivos más allá de las exigencias legales, y la naturaleza voluntaria de esa adopción.

El contrato social y la legitimidad social de la empresa

La teoría de la RSC debe enmarcarse a su vez dentro de la teoría del contrato social. Ésta presupone la existencia de un contrato entre la empresa y la sociedad en la que radica, y que se entiende como el conjunto de acuerdos mutuos entre las instituciones sociales, en este caso, la empresa y la sociedad. El contrato social se articula a través de dos tipos de elementos (véase figura 3-1).

- *Explícitos*. Los que constituyen el marco legal establecido por la sociedad dentro del cual debe operar la empresa.

Figura 3-1 Elementos del contrato social.



Fuente: Carrol A, Buchholtz A. *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. USA South-Western: Thompson, 2003.

- *Implícitos*. Los acuerdos mutuos tácitos que evolucionan conforme lo hacen las expectativas de cada institución.

Es evidente que las leyes fijan las reglas de juego en el mundo de los negocios de manera clara y objetiva. En cambio, los elementos implícitos permanecen en un plano más indeterminado y pueden caer en la vaguedad, pues representan las aspiraciones que tanto la sociedad como la empresa mantienen respecto del papel de la responsabilidad y de los principios éticos que cabe esperar de cada parte. Estos elementos tienen que ver con las creencias, la tradición y los valores sociales de los que se espera un cumplimiento razonable por parte de todos los agentes sociales.

Por lo tanto, puede decirse que el contrato social tiene una dimensión positiva que corresponde a las disposiciones legales, y otra dimensión normativa que tiene que ver con las normas éticas y los valores sociales. Una dimensión del contrato social dicta “lo que se tiene que hacer”, y otra “lo que se debe hacer”.

Ahora bien, las normas éticas y los valores sociales no son los mismos en todas partes, y en cada lugar varían y se modifican con el tiempo. Por ello, la empresa debe adaptar sus operaciones a la evolución de estos valores y expectativas sociales. Más allá de las exigencias legales, así obtiene su legitimidad social. Davis (1960) explicó esta circunstancia por medio de su conocida Ley de Hierro de la Responsabilidad, que relaciona la responsabilidad social de la firma con el grado de poder de que dispone en los siguientes términos: el poder social detentado por las organizaciones debe ser proporcional a su responsabilidad social. Por lo tanto, debido a la proporcionalidad necesaria que debe existir entre poder y responsabilidad, aquellas empresas que ignoren su responsabilidad social experimentarán una pérdida gradual de su poder.

Para Lindblom (1984) la legitimidad de la empresa es una consecuencia lógica del contrato social, y puede resumirse en los siguientes términos:

- La legitimidad social no es un sinónimo de éxito económico o de legalidad.
- La legitimidad existe cuando los objetivos de la empresa, los productos y los métodos operativos son congruentes con las normas y valores sociales.
- La legitimidad plantea retos que están en proporción con el tamaño de la organización y la cantidad de apoyo político y social que recibe.

- La legitimidad plantea cuestiones que pueden ser objeto de sanción legal, política o social.

Ventajas de la RSC

La RSC genera una serie de ventajas competitivas en las empresas que se pueden clasificar bajo dos enfoques: el contractual y el utilitarista.

Enfoque contractual

Estas ventajas son consecuencia de la legitimidad social alcanzada por aquella firma que actúa conforme a los elementos explícitos e implícitos del contrato social.

- La RSC induce a la empresa a orientar sus actividades hacia la legitimidad social, lo que permite justificar tanto el poder que la sociedad le confiere como su propia existencia.
- En la empresa, la RSC genera una dinámica de concordancia con los valores y expectativas que motivan a los agentes sociales y posibilita relaciones fructíferas y sustentables entre empresa y sociedad.

Enfoque utilitarista

Este enfoque resalta la capacidad de la RSC para generar beneficios, no sólo para la comunidad, sino también para la propia empresa.

- La RSC puede considerarse como una oportunidad para generar ventajas debido a la incorporación de la firma a nuevos ámbitos de actuación, como el social, el ambiental, el cultural, etc. Esto supone la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, que representan oportunidades de negocio en áreas alejadas de los objetivos tradicionales.
- Asumir la propia RSC puede hacer que se comprenda la propia organización, al enfrentar sus planteamientos y objetivos a la evolución de las expectativas sociales, y contar con una plataforma conceptual para promover cambios en su estructura y gestión. La RSC actúa aquí como promotora de la innovación empresarial.
- Los empleados también se benefician de esta expansión del horizonte de la empresa, pues la RSC favorece un avance en su nivel de habilidades y conocimientos. Del mismo modo, la mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, propugnada por la RSC, propicia un mejor clima laboral.
- La RSC favorece la autonomía de la empresa, pues en ausencia de regulaciones legales ella misma orienta sus operaciones (conforme a sus peculiaridades) respecto de los asuntos sociales que le afectan. En caso de que se dictaran disposiciones legales en este sentido, la experiencia de las empresas iniciadoras en el campo social representaría una clara ventaja competitiva sobre el resto.
- Una empresa comprometida con los valores de la comunidad gozará de mayor confianza entre los ciudadanos. Esto representa un impulso para su imagen pú-

- blica que puede traducirse en una mayor aceptación de sus operaciones y productos, lo que constituye un síntoma de diferenciación empresarial.
- Al promover la solución de problemas sociales sin la intervención gubernamental, la RSC fomenta un clima de consenso que acrecienta la cohesión social.
 - La RSC también puede mejorar el contexto competitivo, de lo que se beneficia tanto la firma como el conjunto de la sociedad. Se entiende que la RSC que únicamente produce logros económicos sólo es buena para la empresa. En cambio, las actividades benéficas no relacionadas con las actividades de la firma sólo producen beneficios sociales. Pero a largo plazo, los objetivos sociales y económicos buscados por la empresa ya no entran en conflicto, sino que se combinan en forma sinérgica. Esta circunstancia es posible si los gastos empresariales se orientan hacia proyectos que produzcan mejoras sociales y empresariales de modo simultáneo. En ese espacio común donde convergen los intereses de la actividad social de la empresa y los de los accionistas se produce una mejora general del contexto competitivo (Porter y Kramer, 2003).

La RSC en la práctica

Si bien la formulación teórica de la RSC puede suscitar numerosas adhesiones, su puesta en práctica no está exenta de dificultades. La RSC debe afectar a todos los estamentos de la firma e impregnar con su espíritu a todas sus operaciones; por ello resulta de extrema utilidad para las empresas disponer de modelos o esquemas de actuación en este sentido.

En las publicaciones especializadas se proporcionan modelos cuyo objetivo consiste en analizar el comportamiento de las corporaciones en el ámbito social, y que se conocen como Modelos de Comportamiento Social (MCS). La profesora D. Wood (1991) propuso para este concepto la siguiente definición: “El comportamiento social de la empresa es la configuración de los principios de la RSC (motivos), los procesos de responsabilidad (acción) y las políticas, programas y otras consecuencias observables relacionadas con las actividades sociales de la empresa.”

En este texto puede decirse que los Modelos de Comportamiento Social pretenden ofrecer un marco conceptual que sea útil para describir, analizar y evaluar el desempeño de la empresa en el ámbito social. Por lo tanto, estas estructuras teóricas servirán para aplicar los postulados de la RSC.

Modelo propuesto de comportamiento social

El modelo que se propone se considera tributario del formulado por D. Wood (1991), que consideraba la RSC en tres dimensiones o fases. Dado que el modelo de Wood es muy conocido, no se plantea su exposición y crítica.

De acuerdo con el modelo de Wood, este modelo se articula también en tres fases:

- Principios: los motivos que justifican y orientan la actuación de la empresa
- Procesos: los análisis y la respuesta social
- Consecuencias: los resultados de esta actuación

Principios

En esta fase se trata de identificar los principios que inducen a la empresa a actuar responsablemente; se entiende por principios las creencias y valores que mueven a los individuos a actuar de una determinada manera. Según Wood, la RSC tiene que ver con la adecuación del comportamiento de la empresa a las expectativas sociales, expectativas que dependen del modo en que conciba la empresa. En este sentido, la empresa puede ser considerada de tres maneras: como una institución, como una organización particular o como el conjunto de individuos que la integra. La sociedad espera un determinado comportamiento respecto de cada una de estas tres formas de concebir la empresa, y a cada una le corresponde una motivación diferente.

Los principios que deben motivar la actuación responsable de la firma en estas tres diferentes concepciones son los siguientes:

- Empresa como institución: Principio de Institucionalización (Selznick, 1957).
- Empresa como organización: Principio de Responsabilidad Pública ampliado (Preston y Post, 1975).
- Empresa como conjunto de individuos: Principio del Agente Moral (Donaldson, 1982).

a) El Principio de Institucionalización es el formulado por Selznick (1957), en el que afirma que “lo que convierte a una simple organización en una auténtica institución social es la asunción voluntaria de los valores y expectativas sociales más allá de los requerimientos técnicos”. En virtud de este principio, una empresa alcanza su estatus de institución y, por lo tanto, puede ser considerada como un ente útil y necesario para la comunidad cuando asume su responsabilidad social.

b) Cuando se considera a la empresa en su calidad de organización particular, el Principio de Responsabilidad Pública (Preston y Post, 1975) mantiene su vigencia, en opinión de los autores, como principio de justificación: “la empresa se ha de responsabilizar de las consecuencias, deseadas o no, de sus actividades principales y secundarias”. Se añade a este principio el calificativo de ampliado al considerar que su rigurosa aplicación supondría esperar hasta que el daño esté hecho, lo que sugiere una interpretación de la responsabilidad *a posteriori*. Debido a esto, habría que ampliar la aplicación del principio de modo de afectara también a la planificación y diseño de las acciones de la firma con el objetivo de anticiparse y reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias no deseadas.

c) Se puede considerar que la empresa es un agente moral en cuanto a que sus actividades tienen consecuencias sobre otras personas o entidades, en primer lugar, sobre sus propios trabajadores. Éstos, tomados como individuos, tienen sus propios principios, intereses y objetivos. Lo mejor es que estos principios y objetivos no entren en conflicto con los de la firma; es más, es en beneficio mutuo que se produzca una sintonía de intereses y objetivos. El Principio del Agente Moral tiene en cuenta la dimensión moral de la empresa y la necesidad de llegar a un acuerdo con los individuos que la integran sobre un conjunto de valores que guíe la determinación de objetivos, el esta-

blecimiento de políticas y la organización de procesos, es decir, de todas las actividades de la firma. Ello da una idea de la importancia de asumir los valores sociales vigentes, en otras palabras, de la responsabilidad social de la empresa.

Ahora bien, este estadio inicial del modelo quedaría incompleto si se limita a exponer los principios que permiten justificar la responsabilidad social de la empresa, y no se identifican los valores sociales que la firma va a asumir en virtud, precisamente, de su responsabilidad social. Esta identificación es de vital importancia para el proceso de poner en marcha la RSC, pues con base en estos valores la empresa puede estimar sus carencias y necesidades, determinar sus objetivos, relacionarse con sus *stakeholders* y planificar sus políticas y programas.

Es cierto que no existe una teoría de valores universales comúnmente aceptada, y, por otro lado, la elección de valores sociales depende de la cultura, historia y peculiaridades de cada empresa y su comunidad. No obstante, en el ámbito de un trabajo de esta naturaleza, se proponen unos valores basados en el concepto de desarrollo sustentable, concepto que goza de una amplia aceptación en estos días y es susceptible de aplicarlo en forma global en el planeta. Se seleccionaron los siguientes valores:

- Integración: cualquier planteamiento económico-empresarial debe considerar sus consecuencias ambientales.
- Solidaridad: el desarrollo actual debe permitir a las generaciones futuras, y a las actuales menos afortunadas, disponer de recursos suficientes para satisfacer sus necesidades.
- Desarrollo: se entiende que una sociedad que se enriquece no necesariamente es una sociedad que se agranda. Este principio aboga por un desarrollo más cualitativo que cuantitativo.
- Globalidad: las prácticas sustentables deben alcanzar a todo el planeta y no privilegiar a unas regiones y abandonar a otras. El bienestar social y el equilibrio ambiental no entienden de fronteras.
- Largo plazo: el esfuerzo de largo aliento inherente al concepto de sustentabilidad exige un cambio en la tendencia actual de las empresas a entronizar el corto plazo en sus planteamientos, decisiones de inversión y procesos.

El mundo empresarial puede asumir perfectamente estos valores en la actualidad en el seno de un paradigma de sustentabilidad como el que se vive. El siguiente apartado del modelo tiene que ver con la utilización de estos valores como guías de los procesos de la empresa: la aplicación práctica de la RSC.

Procesos

En sus inicios, la investigación sobre RSC se centró en su definición y en los principios que la justificaran. Pero con el tiempo fue necesaria una orientación más práctica de la que surgieran conceptos e instrumentos teóricos que permitieran a la empresa incorporar los valores sociales en sus operaciones diarias.

De este impulso eminentemente práctico surgió el concepto de responsividad, que Frederick definió de la siguiente manera: “La responsividad se refiere a la capacidad de la empresa para responder cumplidamente a las presiones sociales. El acto mismo de respuesta, de alcanzar un estado general de sensibilidad hacia las demandas sociales, es el núcleo de la empresa responsiva. La responsividad exige de la empresa procedimientos, acuerdos y normas de conducta que, tomados en su conjunto, permitan calificarla como más o menos capaz de responder a las presiones sociales.” (Frederick, 1978, 3.)

Como se puede ver, en la propia definición se incluye la necesidad de disponer de procedimientos que permitan a la empresa dar respuesta a las expectativas de la comunidad. En este modelo, estos procesos son tres: el análisis del entorno, la gestión de los *stakeholders* y el diseño y puesta en marcha de programas sociales.

Análisis del entorno

El proceso se lleva a cabo utilizando los valores identificados en la primera fase como criterios para analizar el entorno en el que se encuentra la empresa. La naturaleza del entorno puede ser legal, política, económica, tecnológica, social, cultural y ambiental, y cada uno de estos tipos posee su propia dinámica de cambio.

Lo esencial para la firma en esta fase es determinar las áreas de RSE de especial interés en cada tipo de entorno.¹ Para ello el análisis deberá centrarse en:

- Identificar las circunstancias ambientales y las características de la firma que puedan representar riesgos, amenazas, ventajas u oportunidades en relación con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Anticiparse a los cambios, regulaciones legales, hábitos de consumo, valores sociales, desarrollo tecnológico, ambiente, etc., que puedan afectar las necesidades y objetivos de la empresa.
- Adquirir una conciencia clara de la posición de la empresa en el entorno, tanto en lo referente a su capacidad de influencia como de ser influida.
- Convertir el conocimiento del entorno en una fuente de ventajas competitivas.

Gestión de stakeholders

En un sentido amplio, Freeman (1984) entiende por *stakeholder* “a toda persona, colectivo o entidad capaz de afectar o ser afectado por las actividades, políticas u objetivos de la firma”.

La empresa debe afrontar este apartado como un proceso en el cual los valores asumidos sirven como criterios para la gestión de los *stakeholders*, gestión que debe dar respuesta, al menos, a lo siguiente:

- Identificar los grupos de *stakeholders* más importantes en las áreas sociales de interés especial.
- Evaluar las oportunidades, riesgos o amenazas que representan para la empresa.

¹ En caso de asumir los valores de la sustentabilidad, se hablaría de áreas de sustentabilidad.

- Determinar el grado de responsabilidad que la empresa tiene para con ellos.
- Diseñar la estrategia por seguir en las relaciones con los *stakeholders*.

Esta fase de *procesos* tiene una finalidad clave: determinar los objetivos sociales de la firma. Esta determinación pasa por seleccionar las áreas socialmente sensibles² y conectarlas con los *stakeholders* clave de cada una de ellas. Luego de seleccionar las áreas y los *stakeholders*, el paso siguiente consiste en concretar objetivos para cada área, de acuerdo con la cultura e intereses de la propia firma. Para alcanzar estos objetivos se han de planificar y poner en marcha programas sociales específicos.

Programas sociales

Son procesos específicos diseñados para actuar en un conflicto o área social concretos. Estos procesos tienen que seguir las líneas de actuación marcadas por los valores sociales que asume la firma y adaptarlos a las características del asunto en cuestión. Para cada programa se debe hacer constar al menos lo siguiente:

- El área social de actuación
- Los *stakeholders* que influyen
- Necesidades y objetivos a los que se dirige
- Recursos económicos y humanos asignados
- Plazos de ejecución previstos
- Resultados esperados

Como resumen, se puede decir que en esta fase del modelo la empresa llevó a cabo dos tipos de procesos: el primero de análisis (análisis del entorno y gestión de los *stakeholders*), que le permitió determinar sus objetivos sociales, y el segundo fue un proceso de respuesta que se materializa con el desarrollo de programas concretos a través de los cuales puede llevar a la práctica su responsabilidad social y alcanzar los objetivos establecidos.

El siguiente apartado del modelo se dirige a la evaluación del desempeño social de la empresa, es decir, conocer las consecuencias de su actividad más allá del puro ámbito económico.

Consecuencias

Medir el comportamiento social de la empresa, que suscita dificultades en no pocas ocasiones, se facilita con la aplicación del modelo propuesto, al menos en el plano metodológico, pues la empresa dispone de una inestimable fuente de información en los programas sociales ejecutados.

De esta manera, programa a programa, se puede delimitar sin mayores dificultades el grado de eficacia con que se emplearon los recursos puestos en juego en cada caso, y en qué medida alcanzaron los objetivos establecidos. Al mismo tiempo, se puede dar cuenta del grado de intervención de cada *stakeholder* en el programa, de

² Es necesario destacar que si la empresa ha incorporado los valores de la sustentabilidad, se trataría de aquellas áreas en las que ésta está afectada de manera importante por las actividades de la firma.

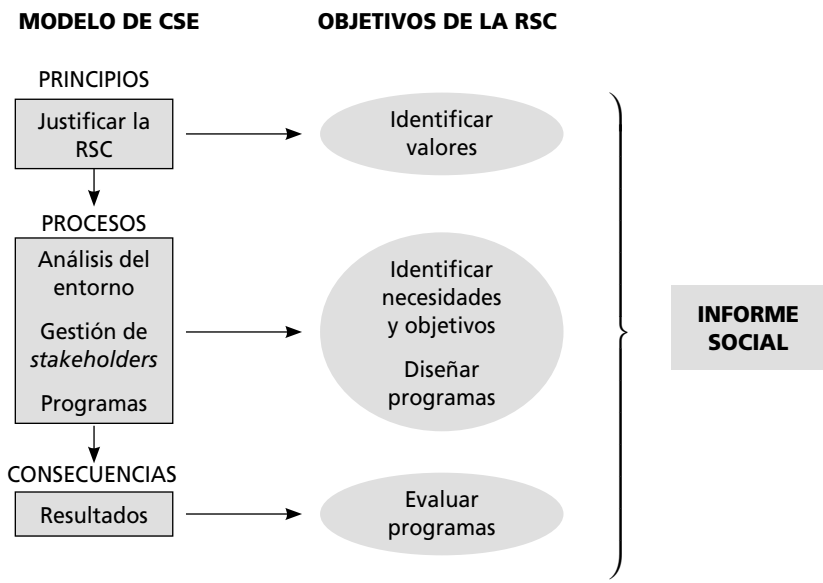


Figura 3-2 Los objetivos de la RSC.

Fuente: Soto y Husted.

su capacidad de influir sobre la empresa en el momento actual y hacer una estimación para el futuro.

En resumen, se puede decir que es posible llevar a la práctica la RSC mediante un modelo de comportamiento social que consta de tres fases, en cada una de las cuales se definen unos objetivos que sirven para vincularse con la fase siguiente y dar coherencia al conjunto. De este modo, la RSC queda caracterizada por unos objetivos congruentes con las particularidades de la empresa y el entorno social en que radica, y adquiere un sentido práctico y asequible para cualquier organización. En la figura 3-2 se ofrece un esquema del modelo.

Una evaluación del desempeño social de la empresa no estaría completa sin la elaboración y divulgación de un informe al respecto. Esta práctica puede entenderse como la consecuencia última de la RSC, que consiste en el reconocimiento del derecho del público a conocer el modo en que la empresa se hace cargo de las expectativas sociales y cómo actúa en consecuencia.

Como se observa en la figura anterior, el empleo del modelo propuesto de comportamiento social, al dar prioridad a la formulación de objetivos en cada una de sus fases, genera espontáneamente la información necesaria y suficiente para la elaboración de un informe social. De esta manera, el informe se cumple y se recoge en cada fase la información que ésta proporciona.

Modelo de informe social

Como ya se mencionó, el informe social se entiende como la fase final del proceso de institución de la RSC. Gray, Owen y Maunders (1987) definieron la práctica de la

información social de la empresa como “El proceso de comunicar a los grupos interesados y a la sociedad en general las consecuencias sociales y ambientales ocasionada por las actividades de las organizaciones económicas.”

Lo anterior significa, según estos autores, la responsabilidad ampliada de las organizaciones, más allá del papel tradicional de emisor de informes financieros para los accionistas.

Si bien la elaboración y divulgación de informes sociales por parte de las empresas puede entenderse como una consecuencia de su responsabilidad social, es cierto que numerosas empresas caen en la tentación de elaborar este tipo de informes atendiendo más a la moda o tratando de emular a otras empresas, antes que como culminación de un proceso ético y estratégico.

Esto es un error. Un informe social es la etapa final de un proceso y no un fin en sí mismo. Definitivamente, es ese proceso el que da sentido y coherencia al informe, al tiempo que lo llena de contenido. Cuando no es así, el informe se reduce a un simple paquete de recetas ajenas, alejado de la realidad de la empresa y del sentir de sus integrantes.

El modelo de comportamiento social expuesto en este texto y que ha servido como cauce para instituir la RSC, ayudará ahora a elaborar el informe social. Para elaborar el modelo se tienen en cuenta las consideraciones siguientes:

- Un informe que además de tomar en cuenta los intereses de los propietarios, considera a todos aquellos que presenten un derecho o un interés legítimo en conocer el efecto de las actividades de la empresa y deseen evaluar su aportación social.
- Un informe que no limite su contenido a los datos ya recogidos por la contabilidad financiera u otros informes análogos.
- Un informe capaz de dar cuenta de los esfuerzos llevados a cabo en las áreas social y ambiental, de los beneficios generados en la empresa y de sus efectos en la comunidad.
- Un informe que facilite el control de la gestión y resulte útil tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto al permitir una evaluación más confiable del comportamiento social de la empresa, y que no sustituya, sino que complemente, la información ofrecida por los estados contables tradicionales.

El modelo consta de las seis secciones siguientes:

1. Declaración del presidente. El máximo responsable de la firma justifica la elaboración del informe y hace públicos los principios y valores asumidos por la empresa.
2. Identificación. Se detalla la información necesaria para que el lector identifique en forma correcta a la empresa.
3. Elaboración. Se ofrece información acerca del responsable de la confección del informe y de las características básicas del mismo.
4. Proceso de análisis. Se expone la metodología seguida en el análisis del entorno y en la gestión de *stakeholders* con vistas a la determinación de objetivos sociales.

5. Procesos de respuesta. Aquí se formulan los programas sociales instituidos por la empresa en los que se manifiesta su RSC conforme a los datos anteriores.
6. Resultados. La firma examina los resultados de los programas emprendidos, evaluando en qué grado se han alcanzado los objetivos previstos.

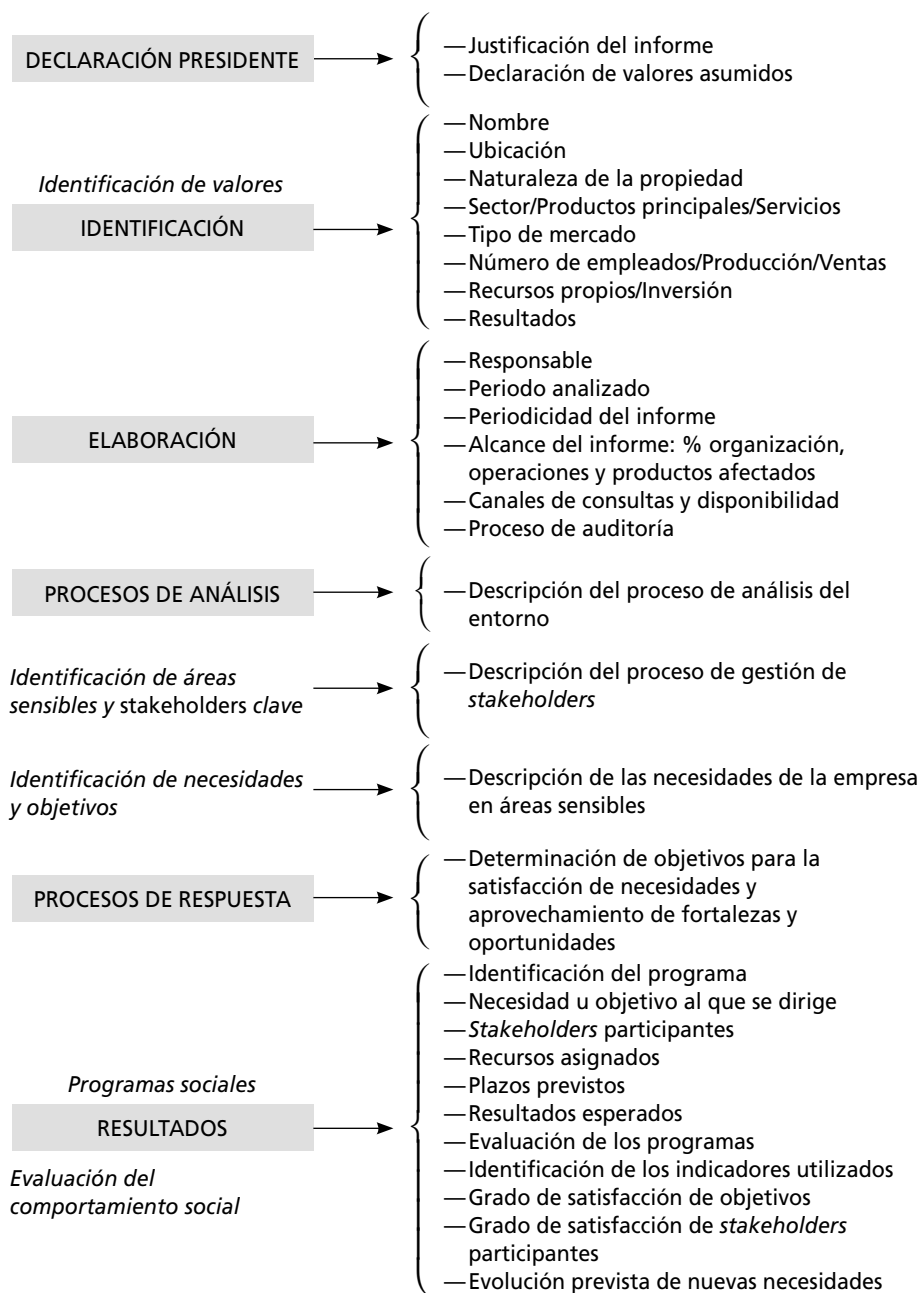


Figura 3-3 Modelo de informe social.

Fuente: Soto y Husted.

En la figura 3-3 se expone el modelo de informe social propuesto. Si se compara este modelo con el esquema de la figura 3-2, se comprueba cómo el informe social se nutre de la información generada por el proceso de institución de la RSC, lo que conforma un conjunto integrado y coherente.

Conclusión

En la actualidad, la RSC es un reto para la empresa y una oportunidad de aprovechar todas las ventajas que genera la incorporación de los valores sociales. No obstante, la puesta en práctica de la RSC suscita incertidumbre y confusión en las empresas, y más cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, que no disponen de los recursos de las grandes. Al mismo tiempo, como se señaló, las prácticas de reducir la institución de la RSC a una mera imitación del camino seguido por otras firmas o la elaboración poco reflexiva de informes sociales dan como resultado poco beneficio y, a la larga, consumen recursos económicos y esfuerzos humanos sin reportar las ventajas genuinas de la RSC.

Con este trabajo se pretende ofrecer un modelo sencillo, pero coherente y riguroso, a aquellas organizaciones deseosas de instituir la RSC. A partir de un modelo de comportamiento social en el que se justifica la decisión de adoptar la RSC y se enuncian los valores por asumir, se inicia la sistematización práctica mediante el análisis del entorno y la gestión de los *stakeholders*, lo que permite identificar las áreas sociales sensibles para los intereses de la empresa y seleccionar los objetivos sociales.

La siguiente etapa consiste en diseñar programas específicos para cada área, *stakeholders* y objetivos seleccionados. Se pasa después a la evaluación de los programas puestos en marcha, lo que permite a la firma hacerse una idea y calibrar su desempeño social.

La última etapa nunca debe ser la primera, y menos la única; es la elaboración y divulgación de un informe social que dé cuenta del esfuerzo de la empresa y de su grado de compromiso con los valores asumidos.

Todo ello conforma un marco teórico global en el que cabe inscribir la sistematización práctica de la RSC en las empresas, y que no descuida ninguna de las fases esenciales de la misma.

LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Ahora hay un suficiente peso de evidencia empírica para afirmar que establecer actividades RSE en el corazón de la estrategia empresarial conduce al logro de mayor productividad y lucratividad como para que el emprendedor sea consciente de la importancia de su labor y del impacto que sus programas e iniciativas pueden tener en el futuro.

Para los emprendedores, guiar hombres para la acción hará cambiar la realidad. Hacer, mandar o dirigir en un contexto ético y con responsabilidad da forma a su entorno empresarial, y puede marcar el rumbo y destino de su empresa. De ahí su responsabilidad: debe obtener resultados, pero no él sino todo ese equipo humano que es la empresa. Un equipo que quizás él no ha formado, pero que sí debe reformar en equi-

dad. Por eso el emprendedor debe saber guiar personas conscientes de su responsabilidad social, porque son ellos los que están creando las condiciones en que se desarrollarán como profesionales y como personas.

La importancia de la actividad que realiza con respecto a las personas que conforman la empresa y la sociedad entera le confiere la responsabilidad al emprendedor. Ese protagonismo lo coloca en el lugar donde se toman las decisiones que cambiarán el rumbo de la sociedad y del mundo entero. Las decisiones empresariales tienen un efecto multiplicador y repercusiones especiales en todo el tejido social y económico; de su actividad depende una parte importante de la vida económica y, por lo tanto, el bienestar de muchas familias. Los emprendedores sociales intuyen necesidades humanas, asumen riesgos, organizan el trabajo, promocionan y ofrecen productos y servicios a la sociedad, generando y distribuyendo riqueza. Es muy importante la actividad empresarial en el mantenimiento y creación de puestos de trabajo y en la creación de condiciones de vida que faciliten el desarrollo humano de las personas dentro de la empresa, ya que ésta no sólo incrementa la riqueza material y es la gran promotora del desarrollo socioeconómico, sino que también consigue el progreso personal que permite condiciones de vida más humanas, y es una de las fuentes principales de la distribución de la riqueza.

La empresa no es una institución u organización neutra y, por lo tanto, independiente, sino que está inserta en esa sociedad que, a su vez, también la afecta. De la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad dependen también sus posibilidades en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. Pero esta afectación de la empresa en la sociedad no se limita sólo a las prestaciones que la empresa proporciona o puede proporcionar, sino que la propia estructura empresarial, su estructura de poder y su evolución representan un fuerte efecto en la estructura social. Nadie puede negar que la empresa, además de la dimensión sociotécnica y económica, ejerce una seria influencia en el modelo de sociedad en la que vive y se desarrolla.

Milton Friedman sostiene que la empresa “tiene una y sólo una responsabilidad social: utilizar sus recursos y participar en actividades pensadas para incrementar sus beneficios siempre que permanezca dentro de las reglas de juego; o, lo que es lo mismo, participar en competencia abierta y libre sin engaño o fraude”. Esta visión reduce la proyección de la empresa a su dimensión mercantil. En el fondo es una visión economicista donde la empresa no adquiere una carta de ciudadanía, pero, de hecho, la empresa es parte importante de la sociedad, por lo que es una realidad la afirmación de Koslowski: “Las decisiones éticas tienen efectos secundarios económicos; las decisiones económicas, a su vez, tienen efectos éticos.”

Los emprendedores sociales se encuentran hoy en el centro de los desafíos y de las oportunidades de las sociedades del siglo XXI. Los valores, las legítimas expectativas de los individuos y las exigencias razonables de la vida en común influyen definitivamente en el pasado y el futuro de los individuos y las sociedades. Pero nunca como hoy ha sido más necesaria la convergencia entre esas dimensiones esenciales de la responsabilidad social y el desarrollo económico. No son elementos contrapuestos, sino objetivos ineludibles, a la vez que complementarios, del avance de las sociedades.

Cuando se habla de trascendencia se quiere recalcar la importancia de la acción directiva de las personas que constituyen la sociedad, de quienes trabajan en las empresas y, en general, de la vida del mundo. Al inicio se mencionó el protagonismo de los empresarios, y se puso en claro que su lugar en la sociedad es de gran importancia para el buen desarrollo de la sociedad. Según las propias palabras de Juan Pablo II: “Vuestro cometido es de primer orden para la sociedad: el grado de bienestar del que goza hoy la sociedad sería imposible sin la figura dinámica del empresario, cuya función consiste en organizar el trabajo humano y los medios de producción para dar origen a los bienes y a los servicios necesarios para la prosperidad y el progreso de la comunidad.” Y ese progreso debe atender a las verdaderas necesidades del hombre, a todas las dimensiones de la vida humana materiales y espirituales. El empresario no puede volverse cómplice de esa idea de progreso donde no hay límites, donde la ética no encuentra cabida, ya que ese progreso se olvidó de la dignidad humana.

Como se ha podido ver, la vida moral no se reduce a ciertas actuaciones aisladas, sino a toda la vida. Si los actos éticos no alcanzan la perfección es necesario que todas las actividades estén ordenadas por un sentido trascendente de la vida. Por eso mismo, el empresario al darse cuenta de la trascendencia de su acción directiva no puede olvidar ninguna dimensión.

La primera responsabilidad del emprendedor es ser una persona ética. Por eso, para llevar a cabo su tarea, los empresarios primero deben cuidar su propia calidad moral. La pieza clave en la ética de la empresa es sin duda el conjunto de hombres y mujeres que la dirigen. Es verdad que los subordinados son libres y pueden actuar éticamente o no, a pesar de sus esfuerzos. Pero, dada su posición en la organización, el directivo contribuye positiva o negativamente al ambiente moral de la empresa, a la calidad de las personas que colaboran en ella. La competencia profesional del directivo es su primer deber moral. El segundo es su misión de conducir hombres para la acción, para cambiar la realidad, consiguiendo resultados. La combinación de estos dos deberes debe ser armoniosa. Ya se explicó en forma suficiente que la ética no tiene por qué ser incompatible con la eficiencia. El carácter humano de la empresa exige ética y el carácter productivo exige eficiencia; uno y otro se complementan.

La razón fundamental de que la responsabilidad del empresario tenga tal trascendencia es que dirige a personas. La acción directiva afecta la vida de los seres sobre los que recaen directa e indirectamente sus decisiones. También es importante porque la mayoría de las personas que trabaja en las empresas tiene como fuente de supervivencia la remuneración del trabajo que realizan.

El director de empresa no sólo es responsable de los bienes materiales que genera la empresa, sino de las personas que ahí trabajan. Su responsabilidad adquiere una dimensión humana y social. El protagonismo del empresario en el mundo actual hace que su responsabilidad se vuelva mayor puesto que el radio de influencia de sus decisiones puede repercutir en la supervivencia de miles, millones de personas, e incluso de una nación entera. Por eso el empresario debe ser consciente de la trascendencia de sus acciones.

En primer lugar, el espíritu de servicio del empresario y del directivo se manifiesta en una preocupación real por las personas, sobre todo colaboradores y empleados,

haciéndoles partícipes de los bienes de la empresa. Una empresa cumplidora de sus finalidades sociales exige “un modelo de empresario profundamente humano, consciente de sus deberes, honesto, competente e imbuido de un hondo sentido social que lo haga capaz de rechazar la inclinación hacia el egoísmo, para preferir más la riqueza del amor que el amor a las riquezas”.

La prioridad del empleo es una razón profundamente moral, por cuanto el trabajo es un bien del hombre. Ofrecer trabajo es mover el resorte esencial de la actividad humana en virtud del cual el trabajador se adueña de su destino, se integra en la sociedad entera, e incluso recibe aquellas otras ayudas no como limosna, sino, en cierta manera, como el fruto vivo y personal de su propio esfuerzo. El hombre sin trabajo está herido en su dignidad humana. La solución al problema del desempleo no incumbe sólo al Estado. También los empresarios y los trabajadores deben favorecer la superación de falta de puestos de trabajo: manteniendo unos el ritmo de producción de sus empresas, y rindiendo otros con la debida eficiencia en su trabajo, dispuestos a renunciar por solidaridad al “doble” empleo y al recurso sistemático al trabajo “extraordinario”, que reducen de hecho las posibilidades de admisión para los desempleados.

Al directivo corresponde finalmente hacer que la empresa sea ética, que lo sean sus fines y medios, su organización, cultura, reglas y costumbres, sus prácticas... Esto quiere decir que todos esos aspectos de la vida de la empresa deben tender a una condición mínima y un *desideratum* óptimo. El mínimo es que los fines, medios, organización, cultura, entre otros, no hagan daño a las personas, no les impidan alcanzar su fin. El óptimo es que les ayuden a mejorar como personas y que favorezcan la consecución de sus fines.

El directivo empresarial enfrenta dificultades y tentaciones considerables en no pocas ocasiones. Por una parte, las dificultades inherentes a la propia gestión que, a veces, invitan a abandonar la tarea para dedicarse a una vida más tranquila. “En los momentos de dificultad se pone a prueba vuestro espíritu empresarial. Se precisan mayor esfuerzo y creatividad, más sacrificio y tenacidad, para no cejar en la búsqueda de vías de superación de esas situaciones, poniendo todos los medios legítimos a vuestro alcance, y movilizandoo todas las instancias oportunas. En efecto, la supervivencia y el crecimiento de vuestros negocios o inversiones interesan a la entera comunidad laboral que es la empresa, y a toda la sociedad. Por eso, los tiempos de crisis suponen un desafío no sólo económico, sobre todo ético, que todos han de afrontar, superando egoísmos de personas, grupos o naciones.”

“Los empresarios no se deberían olvidar de ellos mismos cuando se trata de desarrollar todas las dimensiones de una vida verdaderamente humana. La ley del beneficio y las exigencias de un empeño empresarial cada vez más abrumador no pueden nunca sustituir al deber que tiene todo hombre o mujer de estar abiertos a la familia, al prójimo, a la cultura, a la sociedad y, sobre todo, a Dios. Esta múltiple disponibilidad a los valores superiores de la persona humana ayudará ciertamente a dar al mismo trabajo empresarial su verdadero sentido y su justa medida.” (Juan Pablo II.)

Sus responsabilidades como empresario no lo desligan de las que tiene para con la familia, las amistades y consigo mismo. Todo lo contrario, el cumplimiento de esos

otros deberes es también esencial para sustentar en forma cabal su responsabilidad como empresario. Es un ser humano como todos, que necesita desarrollar todas las dimensiones de su vida para poder llegar a su plenitud.

La desmedida dedicación al trabajo tiene importantes repercusiones en la sociedad, porque trastorna el sentido de la existencia debido a las jornadas excesivas que no ayudan a la vida familiar, a la salud psíquica ni al desarrollo integral de la persona.

La ética afirmativa debe imponerse por sí misma. La responsabilidad social debe ser una intención primaria —y no sólo requisito para obtener dividendos—, porque la grandeza del servicio al bien común así lo pide. Sólo la conquista de una actitud orientada a buscar el mayor bien —el bien común— puede conferir a las actividades empresariales todo el atractivo de aventura profundamente humana que su misma condición pide. No hay otros medios. No basta siquiera la ética “de compromiso”, “de fronteras” entre el bien y el mal, ni, en muchas circunstancias, la estricta legalidad: es necesario insistir en que se necesita reforzar y, si es preciso, resucitar los principios éticos como fuente importante en las conductas empresariales, y que no pueden ser sustituidos, por mucho que se intente, por la legislación, ni tampoco por las presiones sociales. El elemento ético juega un papel muy importante en las relaciones empresa-sociedad.

CUANDO LA ÉTICA TRASCIENDE RESPONSABILIDADES

Cuentan que en un supermercado muy abastecido de la ciudad había un vendedor que conversaba mucho con sus clientes; pero a este tipo le gustaba hablar de Dios. Un día en que platicaba con un cliente le confesó que no creía en Dios, diciéndole:

—Mire usted por la ventana. ¿Ve a ese niño desnutrido y sucio pidiendo limosna? Si existiera un Dios no lo permitiría. Mire usted más allá. ¿Ve a ese tipo mutilado de la pierna derecha, sucio y que anda diciendo a todos que tiene Sida? Lloro para que le den unas monedas. La verdad que yo no creo que exista Dios.

El cliente, que solamente lo escuchaba, pagó y se marchó del supermercado. Diez minutos más tarde regresa y busca al vendedor, y le dice:

—Amigo, ¿usted cree que existan los supermercados?

—Pero, señor mío, ¡usted está dentro de uno, salta a la vista!

—Bueno, le informo que en la puerta hay una criatura que se ve que no ha comido desde hace días, implora piedad y pelea contra los de seguridad para ingresar por un poco de comida.

Winston Churchill decía: “El ciudadano inglés que cumple con sus impuestos, que sabe llevar honrosamente el nombre de su patria, pero no hace nada por mejorar la sociedad inglesa, será un ladrón de su tiempo.”

Es indudable que cuando la empresa no trasciende a la persona y solamente la ve como un cliente más, está condenada a bucear en el mar de la mediocridad y del no compromiso que la atarán a la ausencia de ideales que ha sido la característica muy marcada de empresas que han fracasado, mucho antes de finalizar el siglo pasado, así como de aquellas que no pudieron atravesar el segundo año del nuevo milenio.

Conclusión

Estos adelantos en la ética de los negocios se relacionan más directamente, como se mencionó antes, con las propias empresas porque se han formulado principalmente para este tipo de aplicación. Con excepción del feminismo y el pragmatismo, son pocas las teorías éticas que se relacionan específicamente con las compañías y sus problemas particulares. Cada una aborda algunos o todos los problemas relacionados con las teorías tradicionales de la ética que se utilizaron casi de manera exclusiva cuando el campo de la ética en los negocios surgió por primera vez como área de estudio por derecho propio. Hay y continúa surgiendo una enorme riqueza de esfuerzos interesantes y creativos por establecer la dimensión normativa de la responsabilidad social, que empezaba a decaer debido al enfoque en la respuesta social corporativa y la política pública. Los mismos esfuerzos se hacen por convertirla en punto central en la solución de los problemas sociales, redefiniéndolos, hasta cierto punto, como problemas éticos y analizándolos con base en marcos normativos. No cabe duda de que se harán otros esfuerzos de esta naturaleza en la medida en que continúen planteándose cuestiones éticas respecto a las prácticas y políticas de las organizaciones de negocios.

Las empresas ya no se miden sólo por su rentabilidad; su compromiso con la sociedad es ahora un activo. Hoy la esfera privada ha asumido una función pertinente como actor social. Los conceptos de ciudadanía y responsabilidad se han instalado en las diferentes arenas: estado, mercado y sociedad civil.

En cuanto a la actividad empresarial, se registran en los últimos tiempos numerosos ejemplos de sistematización de políticas de *responsabilidad social* bajo el paraguas del concepto de la responsabilidad corporativa, cuyas diversas acepciones han hecho las delicias de los teóricos, pero cuya concreción ha marcado un antes y un después en la relación empresa y comunidad.

Estas actividades surgen espontáneamente como respuesta a una crisis social o como la expresión de una cultura corporativa renovada que asume compromisos llevando a cabo acciones que pueden transformarse en programas concretos de relación o interacción con la comunidad, y que incluso llegan a materializarse en áreas de trabajo plasmadas en el organigrama de las compañías o a través de fundaciones empresariales.

Como reflejo de la importancia asumida por la *responsabilidad social empresarial*, cada vez hay más estudios y encuestas que sondean la actividad de los empresarios en este campo de acción. Este proceso tiene su equivalente en entidades que buscan destacar y premiar estos comportamientos corporativos como un mecanismo para buscar su reproducibilidad. Todos estos premios distinguen las prácticas de *responsabilidad social* llevadas adelante por profesionales y empresas, hoy ponderados como sumamente importantes en el ámbito empresarial. Los premios vienen a cristalizar y a poner en evidencia lo que está sucediendo en el sector empresarial y su relación con la comunidad. También son una demostración de las inquietudes de estas compañías y un termómetro de lo que sucede a nivel social, ya que los distintos programas que se presentan para la obtención de estos premios responden a una demanda social concreta.

CASO PRÁCTICO

PEÑOLES

Antecedentes

Metalúrgica Mexicana Peñoles (Met-Mex Peñoles) es una compañía mexicana orientada a actividades de aprovechamiento de recursos naturales no renovables, como la exploración, minería, fundición, refinación y comercialización de minerales metálicos. Además, participa ahora en el sector químico-industrial, refractario y, recientemente, en el de tratamiento de aguas de los residuos municipales.

Su producción anual es de 50 millones de onzas de plata, por lo cual no existe en el mundo otra productora que se le aproxime en la extracción y fundición de este metal. Además, es la mayor productora a escala mundial de bismuto y sulfato de sodio. Es el primer productor de oro en México y América Latina, cuarto en el mundo en producción de plomo y séptimo lugar a escala mundial en extracción de zinc.

Por su cantidad de activos, Peñoles es el segundo grupo minero en México. Con más de 115 años de operación, la empresa, con sede en su ciudad de origen, Torreón, Coahuila —en la región noreste de México—, está aprovechando su experiencia para incursionar en nuevos mercados. Sin salirse de su negocio clave, la minería, Peñoles está en una búsqueda permanente para hacer negocios con nuevos minerales y recursos naturales, lo que diversifica su riesgo y le proporciona estabilidad.

La empresa emplea directamente a más de 2 500 personas, lo que produce una derrama económica mensual de 14 millones de pesos sólo en sueldos. La empresa recibe productos y servicios de 970 proveedores y contratistas, y consume materia prima procedente de 134 remitentes mineros de diferentes partes del país.

Como en muchos procesos de fundición, las operaciones de la empresa son una de las fuentes principales de emanación de plomo. Otras fuentes que desechan plomo son las fábricas de baterías, pinturas, loza de barro vidriado, cocido a baja temperatura, y las gasolinas con tetraetilo de plomo. Por esta razón, a Peñoles se le acusó de contaminar con plomo las áreas aledañas a sus instalaciones de Torreón.

Los primeros estudios sobre el problema de contaminación con plomo en Torreón se realizaron en 1978. Pero este problema en el área antecede a ese estudio porque la empresa inició sus operaciones en el área 115 años atrás, en una época en la que no existía conciencia ecológica ni la tecnología necesarias para el control ambiental.

En sus orígenes, el complejo principal de Peñoles se encontraba en una zona despoblada, en las afueras de la ciudad de Torreón. La región es semidesértica, con baja precipitación pluvial y vientos de alta velocidad en determinadas temporadas del año, lo cual es un factor agravante porque cualquier emisión contaminante presentará altas concentraciones en el aire. En el área no existe una capa vegetal natural que impida que dichos contaminantes puedan ser transportados del suelo al aire.

El envenenamiento con plomo es considerado como un problema grave de salud pública. De hecho, el plomo está considerado dentro del 10% de los materiales más peligrosos para la salud humana.

El plomo es un metal pesado, azulado, suave y maleable. No es biodegradable y se conserva en el suelo, aire, agua y nunca se degrada, por lo que se acumula en los sitios en los que se deposita y puede llegar a envenenar a generaciones de niños y adultos a menos que sea retirado.

El envenenamiento con plomo impide el desarrollo del sistema neurológico; retarda el crecimiento y ocasiona problemas digestivos. Puede causar convulsiones, colapsos e incluso la muerte. También es causa de anemia porque impide la formación de moléculas que transportan el oxígeno.

Recientemente, la empresa fue acusada también de contaminar con cadmio y arsénico el área.

Definición del problema

El problema que se aborda en este caso es la concentración de plomo en la sangre encontrada en muchas personas cuyas viviendas están en las cercanías de la planta fundidora perteneciente a la firma internacional Met-Mex Peñoles, localizada en Torreón, Coahuila, México. De cincuenta niños sometidos a estudios en 1998, veintisiete tenían concentraciones menores a 10 $\mu\text{g}/\text{dL}$ de plomo en la sangre, nueve entre 10 y 14 $\mu\text{g}/\text{dL}$ y cuatro niños entre 40 y 69 $\mu\text{g}/\text{dL}$. Al ubicar a todos los niños en el mapa se encontró que la concentración de plomo en la sangre aumentaba al acercarse a las instalaciones de la empresa.

Los casos fueron dados a conocer a la Secretaría de Salud por el Dr. José Manuel Velasco Gutiérrez. La dependencia no hizo nada al respecto. Ese mismo año de 1998 un investigador en toxicología del estado de Durango hizo público un estudio donde se dan a conocer concentraciones promedio de plomo en la sangre de 8.7 $\mu\text{g}/\text{dL}$ en una escuela ubicada a una distancia de más de 5 kilómetros de la empresa. Se tomó otra muestra en otra escuela a 0.9 kilómetros de Peñoles y se encontró en promedio niveles de plomo en la sangre de 22.4 $\mu\text{g}/\text{dL}$. En otra escuela ubicada más cerca de la fundidora, las concentraciones alcanzaron valores de 28.8 $\mu\text{g}/\text{dL}$. El porcentaje de niños con niveles de plomo en la sangre de acuerdo con las concentraciones que se encontraron fue de 6.8%, 84.9% y 92.1%, respectivamente, con la distancia de Peñoles. Las concentraciones de plomo en el aire fueron de $3.25 \pm 2.59 \mu\text{g}/\text{m}^3$, $6.03 \pm 2.07 \mu\text{g}/\text{m}^3$ y $8.16 \pm 5.65 \mu\text{g}/\text{m}^3$. Los valores de plomo en el agua fueron en todos los casos menores a 6 $\mu\text{g}/\text{dL}$.

Los estudios realizados determinaron que la vía por la cual el plomo ingresa al organismo de los afectados es por la boca, al ingerir el polvo contaminado. Una buena dieta e higiene puede ayudar a la población a protegerse mejor. Voceros de Peñoles y la Secretaría de Salud han dicho que las víctimas son las culpables del envenenamiento por la falta de higiene. Pero la dieta y los hábitos de higiene no son la causa del problema.

El Dr. Velasco, al observar la indiferencia de la Secretaría de Salud, acudió a la prensa y al estado de Coahuila. Un diputado que se interesó en el caso informó de ello al Congreso. El Congreso exigió a tres dependencias —Secretaría de Salud y Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca y a la Procuraduría Federal de Protección Ambiental (Profepa)— que investigaran acerca del problema y buscaran soluciones. Estas dependencias formaron una comisión para atender el problema, pero no funcionó satisfactoriamente debido a varias razones, entre las que destacan deficientes prácticas de análisis. La Secretaría de Salud impuso como límite 25 $\mu\text{g}/\text{dL}$ como concentración de envenenamiento con plomo, contra una disposición expresa de la comisión en el sentido de adoptar la norma norteamericana que considera 10 $\mu\text{g}/\text{dL}$ como el máximo tolerable. Otras iniciativas que desarrollaron estas dependencias fueron la búsqueda de plomo en el agua potable, aunque era evidente que no era la vía que causaba la contaminación. También se programaron reuniones sin avisar a los grupos ambientalistas. La consecuencia de estas disposiciones fue un retraso en las acciones urgentes que requerían los niños y adultos envenenados. Existió burocratismo por parte de la Secretaría de Salud, lo que ocasionó que cientos de resultados no fueran entregados a los interesados.

Los efectos de esta contaminación fueron notorios a partir de 1998, y en 1999 se abordó el problema con más seriedad. Este caso se basa en los datos obtenidos durante 1999 y hasta el presente para ver cuáles han sido las acciones que han ejecutado los participantes y afectados en este grave problema.

Justificación

El estudio para investigar de dónde proviene el polvo que ingieren los afectados que viven cerca de la fundidora Peñoles es muy importante para poder evaluar las dimensiones del problema y establecer las estrategias necesarias para remediarlo. Dado que el polvo que ingieren los afectados contiene plomo, arsénico y cadmio, ocasiona envenenamientos continuos a la población cercana.

Los investigadores de la Escuela de Medicina de Dartmouth, New Hampshire, tomaron muestras de polvo en diversos puntos de la ciudad de Torreón. Las pruebas se analizaron para determinar el contenido de plomo, arsénico y cadmio. Los resultados se compararon con otras ciudades del norte de México. La comparación se efectuó con Monterrey, donde hace mucho tiempo dejó de funcionar una refinera de plomo, y Chihuahua, donde apenas en 1990 existía una fundidora activa. Los resultados señalan a Torreón como la ciudad cuyos suelos contienen índices altísimos de contaminación.

Las muestras en las cercanías de Peñoles revelaron que había concentraciones de plomo que iban desde 787 hasta 13 231 $\mu\text{g}/\text{g}$ (mediana de 2 448 $\mu\text{g}/\text{g}$), cuando la concentración máxima en Norteamérica para considerar que un sitio ya no está contaminado es de 500 $\mu\text{g}/\text{g}$ (500 partes por millón). La concentración de arsénico era de 50 a 788 $\mu\text{g}/\text{g}$ (mediana 113 $\mu\text{g}/\text{g}$), cuando el nivel máximo para considerar que un sitio ya no está contaminado en Norteamérica es de 65 $\mu\text{g}/\text{g}$. El polvo contenía cadmio en concentraciones de 11 a 1 497 $\mu\text{g}/\text{g}$ (mediana 112 $\mu\text{g}/\text{g}$), cuando

el nivel máximo para poder determinar que un sitio contaminado ya no lo está es de 20 $\mu\text{g/g}$. Los investigadores hicieron una investigación bibliográfica, y determinaron que el plomo y el arsénico que existían en Torreón eran equiparables a los encontrados en otros sitios. El cadmio, el cual es el material más tóxico de los tres, alcanza concentraciones tan altas que jamás se han encontrado en las publicaciones científicas. Se efectuó una regresión numérica entre la concentración de tóxicos y la distancia entre las muestras tomadas con relación a la fundidora Peñoles, y se encontró una dependencia exponencial. Esto demuestra que la fundidora es la fuente de emisión de arsénico, cadmio y plomo.

Después de la publicación de este estudio se empezaron a buscar y a encontrar a las víctimas de envenenamiento con arsénico y cadmio. El hecho es muy preocupante y justifica el estudio, ya que una de las víctimas era un bebé recién nacido, con 23 $\mu\text{g/dL}$ de plomo y 11 $\mu\text{g/dL}$ de cadmio.

Los resultados de los análisis a 1999

Los estudios relacionados con el plomo que efectuó la Secretaría de Salud y Desarrollo Comunitario del Estado de Coahuila señalan que hasta la fecha de febrero de 1999, 90% de los niños mostraban concentraciones inaceptables de plomo en su sangre (más de 10 $\mu\text{g/dL}$), y casi 50% de los niños tenía concentraciones que ameritaban intervención clínica y reubicación inmediata (más de 25 $\mu\text{g/dL}$). Los datos acumulados al 31 de agosto de 1999 indicaron que de 5 956 personas sometidas a estudios, 5 259 (equivalente a 88% del total) han resultado con concentraciones de plomo en sangre por encima de los 10 $\mu\text{g/dL}$. Inexplicablemente desaparecieron las estadísticas de 392 personas.

Una vez que la concentración de plomo se reduce mediante un tratamiento que puede incluir el uso de agentes quelantes, estos niños y sus familias deben ser reubicados para que no vuelvan al ambiente que los envenenó de manera tan grave. A principios de 1999, y ya con conocimiento del problema, no se había considerado a las mujeres embarazadas ni como población expuesta, ni como sujetos de análisis y tratamiento.

El gobierno del estado de Coahuila llevaría a cabo un estudio en los suelos de Torreón para detectar varios metales pesados, aunque dicho estudio se quería llevar a cabo en un parque y no en las inmediaciones de la fundidora Peñoles, que sería lo correcto. Se prometió hacer público el resultado de dichos estudios, pero no se hizo así y se argumentó que la dinámica del problema había cambiado, por lo que no se difundirían los resultados.

Es conveniente resaltar que los resultados del estudio del estado de Coahuila continúan a la fecha siendo desconocidos para el público. Sin embargo, alguna información fue filtrada a los medios, de la cual resalta lo siguiente:

- Concentraciones altísimas de los metales pesados en la población cercana a la fundidora Peñoles. Los niveles encontrados son mayores a los referidos en el

estudio de Darthmouth. Esto sugiere el deterioro del problema a causa de la inactividad y la complacencia de las autoridades ambientales y de Peñoles.

- Las concentraciones se reducen en proporción a la lejanía de las muestras con respecto a la fundidora Peñoles.
- El límite de los 1 600 metros (por norma) de la fundidora es muy inferior al límite norteamericano para considerar que un sitio contaminado ha sido restaurado. No se debería permitir que personas vivieran cerca de la fundidora, pero ocurre lo contrario.

Es evidente que la población en riesgo es mucho más grande que la que el gobierno ha considerado, ya que éste se limitó a considerar las colonias aledañas a la fundidora.

El programa del gobierno de Coahuila señaló los puntos para resolver el problema de envenenamiento con plomo que presentan los niños de Torreón. Cualquier programa de protección por parte de un ente oficial deberá lograr hacer que las emisiones sean suprimidas, vigilar en forma permanente la planta, realizar acciones de remediación, aplicar medidas sanitarias y programas de reubicación de las poblaciones cercanas más directamente afectadas. Algo se ha hecho hasta el momento, pero la tardanza e inacción por parte de las autoridades, que conocen de estos problemas por lo menos desde hace 20 años, ha generado escepticismo e incredulidad entre los pobladores de Torreón.

Estrategias tomadas por las autoridades responsables

El gobierno del estado de Coahuila anunció el 5 de mayo de 1999 un programa para enfrentar la emergencia ambiental y de salud provocada por el funcionamiento incontrolado de la planta de Peñoles en Torreón, pero careció de metas mensurables; al respecto, debe haber programas con metas en la reducción de la concentración de plomo en la sangre, así como los plazos en los que se pretende alcanzar dichas metas.

Asimismo, en las acciones no participaron ni vecinos, ni ambientalistas, ni investigadores conocedores del tema, sino personas ajenas al problema.

Listado de acciones propuestas por el gobierno en 1999

Luego de meses de confusión e inacción, el gobierno del estado y la Profepa anunciaron conjuntamente un programa integral para enfrentar la emergencia ambiental y de salud pública. La Profepa ordenó a la empresa Peñoles que pusiera en práctica 81 medidas para reducir sus emisiones de gases y polvos con plomo. El gobernador ofreció una conferencia conjunta con el procurador federal de protección ambiental Antonio Azuela. El objetivo era anunciar un programa de acciones para enfrentar el problema, la supervisión de las emisiones de la planta de Peñoles, la remediación de los suelos contaminados y la atención de la población afectada.

Categoría	Acciones específicas
La empresa está en contingencia ambiental	Según el nivel de emisiones de bióxido de azufre, la empresa puede ser declarada en fase I, II o III, y limitar su proceso productivo y disminuir sus emisiones.
Continuar con el análisis sistemático de las tendencias	Tener un sistema que informe acerca de las emisiones de contaminantes, incluso plomo, y la concentración encontrada en el aire cerca de las empresas.
Programa de remediación	Programa de retiro del polvo contaminado y programa de pavimentación o reforestación de las zonas no pavimentadas.
Reubicación de familias	Se ordena la reubicación de las familias de la tercera sección de la colonia Luis Echeverría. También se ordena la reubicación de los niños con tratamiento especial debido a la alta concentración de plomo en la sangre.
Medidas sanitarias	Se continuará con los diagnósticos de plomo en la sangre. El estado creará programas de educación ambiental y para la salud. Los costos de los programas serán cubiertos por la empresa.
Constitución de un fideicomiso	La empresa constituirá un fideicomiso con una cantidad inicial de 60 millones de pesos para dar seguimiento sanitario a las personas afectadas con altos niveles de plomo y que presenten secuelas.
Integración de una comisión ambiental	Se formó una comisión ambiental por parte de las autoridades de Salud, Ambiente y Desarrollo social para garantizar que se apliquen las medidas. Se realizará una evaluación diaria de contingencias, y se informará al público sobre los valores de las emisiones y las medidas adoptadas.

Los medios y los ciudadanos que asistieron al acto calificaron de insatisfactorias las acciones que anunció el gobierno, las cuales fueron recibidas con incredulidad, ya que en ninguna de esas acciones parecía participar la empresa. Además, no se fijaban metas específicas ni cuantitativas para valorar las acciones correctivas tomadas. Y no participaban ni ciudadanos ni organizaciones independientes, y no se hacía mención alguna al problema del cadmio y el arsénico.

El procurador dio a conocer que las emisiones de plomo, identificadas como emisiones fugitivas, eran producto del manejo de materiales a cielo abierto.

Acciones correctivas por parte de la empresa³

La empresa Metalúrgica Mexicana Peñoles tiene en sus manos la responsabilidad de administrar y manejar el Fideicomiso del Programa de Metales, dentro de un nuevo esquema en el que los gobiernos federal y estatal se comprometen a vigilar que se aporten los recursos necesarios para remediar la contaminación ambiental, y prevenir, tratar y rehabilitar a la población que presenta deterioro en la salud.

Según E. Rubio, de la Profepa, en 1997 Torreón enfrentó un problema derivado de las emanaciones de metales pesados procedentes de la planta, por lo cual se determinó que la empresa trabajara al 50% y redujera en 25% los niveles de operación, además de adoptar medidas básicas que ocasionaron una disminución importante de la contaminación. Peñoles adoptó 140 de un total de 182 observaciones de remediación, hasta cumplir la norma con 1.4 microgramos por metro cúbico de emisiones a la atmósfera.

La Profepa constató que la empresa metalúrgica cumplió con las normas de calidad del aire, después de haber emprendido medidas como el techado de 45 000 m² de terreno en el que desarrolla sus actividades productivas, la pavimentación de vialidades internas y 300 000 m² de calles, en 4 kilómetros a la redonda.

En materia de atención a la población envenenada, Peñoles señaló que la atención médica se amplió de 23 a 36 colonias, con un seguimiento y vigilancia sobre más de 30 000 niños de 0 a 15 años de edad. En 1998 el promedio de plomo en sangre era de 25.1 microgramos por decilitro, mientras que en el 2004 bajó a 7.6, informó la empresa.

Los recursos que entregó el director general de Peñoles al gobierno estatal para ser empleados en el fideicomiso durante el 2004 fueron de 18 millones de pesos.

Monitoreo y vigilancia

Se anunció que la fundidora Peñoles se pondría a partir de ese día en la denominada Fase I, que significa una reducción de 25% de sus actividades. De no corregir el problema de las emisiones se reduciría su funcionamiento en 52%, Fase II, y de persistir las emisiones se procedería al paro total de la fundidora, Fase III.

- La Fase I se aplica si el SO₂ alcanza una concentración de entre 0.2 y 0.35 partes por millón durante un periodo de 30 minutos.
- La Fase II se declara cuando el SO₂ alcanza una concentración entre 0.35 y 0.45 partes por millón durante un periodo de 10 minutos.
- La Fase III se declara cuando el SO₂ alcanza una concentración mayor a 0.45 partes por millón en periodos muy cortos de entre 5 minutos y 30 segundos.

No se ha explicado con detalle el criterio aplicado para usar el bióxido de azufre como el marcador que regule la emisión de plomo. Peñoles ha indicado que la reducción de actividades marcadas en cada una de las fases de contingencia disminu-

³ Reportaje "Fideicomiso de Metales Será Manejado por Peñoles". *El Siglo de Torreón*, <http://200.23.19.130/start/nID/26511/>

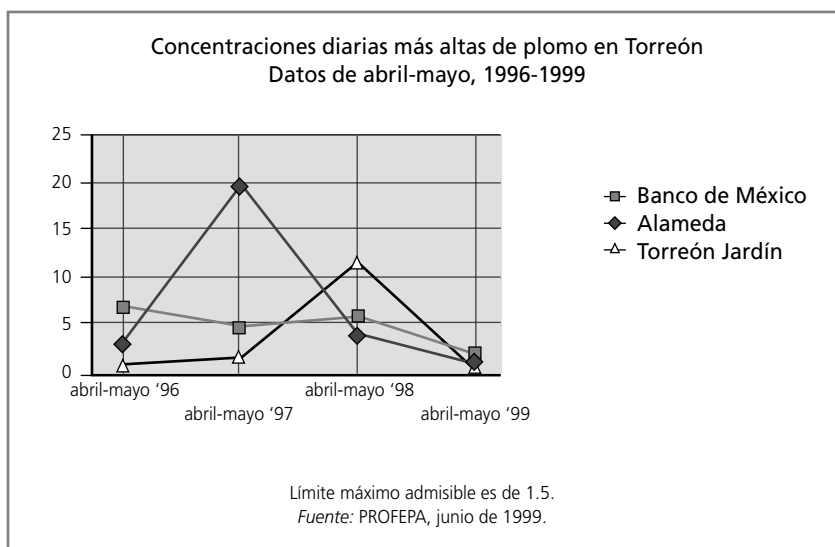
yen el manejo de materiales, y por esa vía indirecta se bajan las emisiones de plomo. Sin embargo, esta lógica no se aplica si las emisiones de SO₂ se encuentran dentro de norma y las de plomo no. La planta seguirá operando aun cuando emita plomo. Además, el plan anunciado por el gobierno del estado y Profepa *consideraba que la vigilancia de las emisiones y la puesta en marcha de los grados de reducción de las actividades de la planta serían responsabilidad del personal de Peñoles.*

El estado de Coahuila anunció en junio de 2001 la entrada en Fase III de la planta, es decir, la suspensión total de la máquina nueve. Este anuncio resultó falso. Inexplicablemente, Rogelio Cepeda sigue fungiendo como delegado de Profepa en Coahuila, y su intento de engaño ni siquiera mereció una reprimenda por parte de sus superiores, aunque sí causó estupor entre los medios y los ciudadanos.

Mediciones⁴

Según la Profepa, entre 1996 y 1999 se tuvieron concentraciones de plomo en exceso del 1.5 µg/m³ en varias estaciones de monitoreo, que es el máximo permitido por la norma mexicana.

Luego de los altos niveles dados a conocer en 1999, la compañía invirtió más de 15 millones de dólares en nuevos equipos anticontaminantes, de ventilación, captación de polvos, sistemas de monitoreo y confinación de áreas de producción. Estas medidas surtieron efecto, y para el año 2002 se dieron a conocer reducciones en las concentraciones de plomo encontradas en niños lactantes. Se observó que sólo para la estación aduanal, ubicación de la empresa, se tenían niveles superiores a la norma mexicana.⁵



⁴ Informe de Profepa, junio de 1999. www.profepa.gob.mx.

⁵ Fonseca Omarilis, Análisis electroquímico, 2002 Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

Programas de remediación

Este programa pretende erradicar el polvo de plomo que se ha acumulado en las casas cercanas a la planta; se ha centrado el retiro de escombros y basura de calles y casas, así como el aspirado de calles, aceras e interior de los domicilios. No se tienen informes acerca de las acciones de pavimentación ni de reforestación. Las condiciones climáticas y atmosféricas de Torreón, así como la poca colaboración de algunos vecinos, no permiten que se avance de la manera deseada.

Reubicación de los vecinos

Como una medida rápida para solucionar la situación presentada en 1999, la empresa decidió reubicar a los vecinos de máximo riesgo. Se les compraron sus propiedades y otros fueron reubicados en zonas alejadas o sin peligro de contaminación. En dichas negociaciones se informó sobre abundantes quejas de los vecinos por el trato déspota de la empresa y las autoridades.

El gobierno coahuilense definió como zona de riesgo a la tercera sección de la colonia Luis Echeverría, entre la avenida Madero y la Antigua Aduana, por lo que ordenó la reubicación de las familias asentadas. Las repercusiones económicas de esta reubicación serían cubiertas por la empresa.

Medidas sanitarias

El gobierno anunció su programa sanitario, que incluye:

- continuar con los diagnósticos
- continuar proporcionando la atención médica
- instrumentar de inmediato programas de educación ambiental y para la salud

Formación de una comisión ambiental

Esta nueva instancia burocrática formada por las secretarías de Salud, Medio Ambiente y Desarrollo Social sería responsable de garantizar que las medidas de prevención se apliquen de manera rigurosa, realizar una evaluación diaria de la contingencia e informar diariamente sobre los niveles de emisión de los distintos contaminantes, así como las medidas adoptadas como consecuencia de dichos niveles.

El gobierno de Coahuila anunció a principios de junio de 1999 la formación de mesas para dar seguimiento al programa anunciado el 5 de mayo. Las mesas serían de Salud, Medio Ambiente y Reubicación. Los diputados locales recomendaron la integración de los vecinos afectados, de los diputados y de los grupos ambientalistas en las diversas mesas y en el fideicomiso, lo que se aceptó. Algunas personas y organizaciones fueron invitadas y han estado participando en las reuniones de seguimiento.

Norma mexicana sobre plomo en sangre

En abril de 1999 los diputados de Coahuila solicitaron al secretario de Salud la promulgación de una norma acerca del plomo en la sangre. Se utilizó la norma

norteamericana como base para la norma nacional. El 25 de junio de 1999 se promulgó la Norma Oficial Mexicana NOM-EM-004-SSA1-1999 que atendía este problema. En las tablas 3-1 y 3-2 se describen las acciones que se consideran en la norma tanto para niños menores de 15 años y mujeres embarazadas como para la población en general.

Cabe hacer notar que, comparativamente, la norma mexicana es más laxa que la norteamericana. Para 1999, según la Secretaría de Salud y Desarrollo de Coahuila, menos de 100 niños habían recibido tratamiento por el contenido de plomo en su sangre, y si la norma norteamericana se aplicara, la cantidad de niños tratados sería de más de 1 000. Según el Dr. Manuel Velasco, una mala decisión de la Secretaría de Salud privó de tratamiento a más de 90% de los niños que lo requerían.⁶

Cronología de hechos después de 1999

A continuación se presentan los principales hechos ocurridos después de 1999 hasta el presente, los cuales dan una pauta del desarrollo de este caso y señalan si las partes han cumplido con su responsabilidad.

Año 2001

Abril de 2001. Los ciudadanos de Torreón exigen ayuda a las autoridades.⁷ A gritos exigieron la presencia del alcalde Salomón Juan Marcos, pero fue Javier Garza, primer regidor, quien escuchó las demandas que comprenden la construcción de un centro multidisciplinario para atender a los menores que sufren de concentraciones elevadas de plomo en la sangre; la reubicación de los niños que ya recibieron el tratamiento de quelación y el cierre inmediato de la planta Peñoles.

Junio de 2001. Solicitan a Profepa que cumpla con las leyes federales.⁸ El pediatra Juan Manuel Velasco solicitó la intervención de la Secodam para que la Profepa cumpla con las leyes federales en materia de protección ambiental e impacto a la salud pública en esta ciudad, en donde se registró un grave problema por las emanaciones de plomo de la planta metalúrgica Met. Méx. Peñoles.

Julio de 2001. Hay una tendencia a la baja de niveles de contaminación.⁹ De acuerdo con los resultados de los muestreos de plomo en la sangre de los menores afectados por la contaminación de la empresa Peñoles, hay una tendencia a la baja en los niveles, aseveró el médico Víctor Luján. De abril de 1999 a la fecha se han internado un total de 200 menores de edad por haber presentado altos niveles de plomo en la sangre, 75 por registrar arsénico y 18 por tener plomo y arsénico.

⁶ Vázquez, Gabriela. “Niños con plomo siguen sin recibir Succimer: MVG”, 24 de julio de 1999 <http://www.texascenter.org/publications/torreon.pdf>

⁷ Ma. Elena Sánchez. “Los ciudadanos de Torreón exigen ayuda a las autoridades.” *El Norte*. Monterrey, México, 21 de abril de 2001, Sección Nacional, p. 18.

⁸ Ma. Elena Sánchez. “Solicitan a Profepa que cumpla con las leyes federales.” *El Norte*. Monterrey, México, 16 de junio de 2001, Sección Nacional, p. 16.

⁹ Ma. Elena Sánchez. “Hay una tendencia a la baja de niveles de contaminación de Torreón.” *El Norte*. Monterrey, México, 22 de julio de 2001, Sección Nacional, p. 20.

Tabla 3-1 Acciones básicas de protección en niños menores de 15 años y mujeres embarazadas*

Nivel de plomo en sangre (µg/dL)	Acciones
< 10 Categoría I	No se requiere ninguna acción a menos que ocurran cambios en las fuentes de exposición. En esta categoría, no se considera que el plomo afecte a un individuo.
10-24 µg/dL Categoría II	<p>Repetir la prueba de plomo en sangre venosa, al menos cada 6 meses después del primer resultado hasta disminuir a menos de 10 µg/dL.</p> <p>Realizar una evaluación médica completa para disminuir el NPS.</p> <p>Proporcionar a la familia educación sobre higiene personal y prevención de exposición al plomo y nutrición. Si los niveles persisten, se deben tomar las medidas necesarias para controlar o eliminar la fuente de exposición.</p> <p>Notificar a la autoridad sanitaria.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el control o la eliminación de la fuente de exposición de plomo.</p>
25-44 µg/dL Categoría III	<p>Repetir la prueba de plomo en sangre venosa inmediatamente después del primer resultado para confirmar el nivel de plomo en sangre.</p> <p>El especialista debe realizar una evaluación médica integral para determinar tipo de atención (manejo de caso):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones higiénico-dietéticas. • Complementos alimenticios (calcio, hierro, o ambos y otros). <p>Notificar inmediatamente el caso a la autoridad sanitaria.</p> <p>Repetir pruebas de plomo en sangre venosa cada tres meses, hasta alcanzar la categoría II.</p> <p>Realizar determinación de niveles de plomo en sangre a las personas que convivan con el afectado.</p> <p>Proporcionar a la familia educación sobre higiene personal para prevención de exposición al plomo y nutrición.</p> <p>Realizar una investigación para identificar ruta y vía de exposición.</p> <p>Retirar al afectado de la fuente de exposición.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el control de la fuente de exposición.</p>
45-69 µg/dL Categoría IV	<p>Además de lo señalado en la categoría III,</p> <p>Notificar inmediatamente el caso, por el medio de comunicación más rápido, a la autoridad sanitaria.</p> <p>Repetir las pruebas de plomo en sangre venosa cada mes hasta que la concentración alcance la correspondiente a categoría III.</p> <p>En caso de presentar síntomas, el médico especialista debe valorar tratamiento específico.</p> <p>El tratamiento debe aplicarse en un hospital.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el manejo ambiental inmediato.</p> <p>Realizar un seguimiento médico integral.</p> <p>Referir a servicio de trabajo social para seguimiento, si es necesario.</p>
Mayor de 70 µg/dL Categoría V	<p>Además de lo señalado en la categoría IV,</p> <p>Un individuo en este nivel debe ser considerado como <i>caso para atención médica inmediata</i> y, ocasionalmente, de urgencia médica.</p> <p>Hospitalizar, evaluación por parte de un médico especialista y empezar <i>inmediatamente</i> el tratamiento correspondiente, previa identificación de la fuente.</p> <p>El tratamiento debe aplicarse en el hospital.</p> <p>Repetir, al menos semanalmente, la prueba de plomo en sangre venosa, hasta que la concentración alcance la categoría IV.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente la eliminación de la fuente de exposición.</p>

* Fuente: NOM EM-004-SSA 1-1999, 25 de junio de 1999.

Tabla 3-2 Acciones básicas de protección para la población general mayor de 15 años

Nivel de plomo en sangre (µg/dL)	Acciones
< 25 Categoría I	No se requiere ninguna acción a menos que ocurran cambios en las fuentes de exposición. Se considera que un individuo en esta categoría no es afectado por el plomo.
25-34 Categoría II	Notificar el caso a la autoridad sanitaria. Proporcionar a la familia educación sanitaria respecto a fuentes de exposición al plomo y nutrición. Repetir prueba de plomo en sangre cada seis meses hasta alcanzar concentración de la categoría I. Realizar investigación para identificar la fuente y rutas de exposición. Si los niveles persisten, gestionar ante la autoridad competente la eliminación de la fuente de exposición.
35-44 Categoría III	Además de lo señalado en la categoría II, Repetir pruebas de plomo en sangre cada tres meses hasta alcanzar concentración de la categoría II. Realizar determinación de niveles de plomo en sangre a las personas que convivan con el afectado. Gestionar ante la autoridad competente el control o eliminación de la fuente de exposición de plomo.
45-69 Categoría IV	Además de lo señalado en la categoría III, Repetir la prueba de plomo en sangre venosa para confirmación, inmediatamente después del primer resultado. Realizar valoración médica integral para determinar tipo de manejo médico e higiénico-nutricional. Hacer seguimiento médico integral. Gestionar ante la autoridad competente el control inmediato de la fuente de exposición.
Mayor de 70 Categoría V	Además de lo señalado en la categoría IV, Efectuar valoración médica por especialista y definir el tratamiento hospitalario. Repetir al menos semanalmente la prueba de plomo en sangre venosa, hasta que las concentraciones alcancen la categoría IV.

Año 2002

Enero de 2002. Jaime Lomelín Guillén, director general de la compañía, aclara que continuará sus operaciones buscando nuevos mercados y nuevos negocios sin salirse de la minería.¹⁰

¹⁰ <http://emprendetec.itesm.mx/pai/publico/expertos/notapublica.asp>, 12 de junio de 2002.

Declaró que esto fue un problema que ya superaron, y agregó: “No nos hagamos tontos; hemos estado aquí desde hace más de 100 años, iniciamos cuando no existía conciencia ecológica, además no había sistema tecnológico de control ambiental... pero enfrentamos y resolvimos el problema.”

El costo para limpiar la imagen de Peñoles y el plomo de Torreón fue de 70 millones de dólares, los cuales se utilizaron en la sistematización de controles rigurosos de la emisión de partículas y en remediar el problema en la población.

3 de febrero de 2002. Abortos atribuidos a contaminación.¹¹

En menos de un año se han registrado siete casos de aborto o muertes de recién nacidos en la colonia Luis Echeverría, y podrían estar relacionados con la contaminación generada por la empresa Met-Mex Peñoles, dijo ayer Martha Arreola, integrante del Movimiento Ciudadano en Defensa de los Niños Dañados por Metales Pesados.

4 de noviembre de 2002. Estadísticas de contaminados.¹² El caso de dos bebés que presentan una alta concentración de plomo, que se dio a conocer a la opinión pública, forma parte del total de menores que todavía siguen afectados por las emanaciones de la metalúrgica Met-Mex Peñoles, según el doctor Víctor Luján, coordinador del Programa de Atención a la Población con Exposición a Metales de la Secretaría de Salud de Torreón.

Un recién nacido y una niña de un año de edad de esta ciudad forman parte del 53% de los menores de edad que tienen más de 10 microgramos de plomo por decilitro de sangre, de un total de 15 159 de los que se les ha tomado una muestra en este año.

Sobre la acusación que han hecho las amas de casa respecto a que Peñoles sigue contaminando y que por eso hay niños que presentan altos niveles de plomo y otros metales, Luján dijo que es a la autoridad ambiental a la que le corresponde monitorear las emanaciones y que al sector Salud le corresponde el monitoreo biológico.

15 de noviembre de 2002. Valor de la acción. Después de un desplome de 82% en el valor de su acción en el periodo de febrero de 1998 a enero del 2001, y en el que alcanzó un mínimo de 5.76 pesos, este año 2002 su acción se ha apreciado un 78% a 16.41 pesos al cierre del viernes.

Año 2003

A mediados de marzo del 2003, el tema Peñoles volvió a salir a luz pública en los diarios con una remembranza de los hechos sucedidos con la empresa referente a la contaminación por plomo a finales de 1998.

Dados estos hechos, Luis Rey Delgado, gerente de Vinculación y Desarrollo Social de Met-Mex Peñoles realizó una publicación en la que se comentaba que efecti-

¹¹ Ma. Elena Sánchez. “Atribuyen a Peñoles 7 abortos”, *El Norte*, Monterrey, México, 3 de febrero de 2002, Sección Nacional, p. 16.

¹² Ma. Elena Sánchez. “Admiten persiste en Torreón la contaminación por plomo”, *El Norte*, Monterrey, México, 4 de noviembre de 2002, p. 22.

vamente, a finales de 1998, se detectó que los niños que vivían en los alrededores de Peñoles presentaban niveles de plomo en sangre superiores a 10 microgramos por decilitro de sangre, que es el máximo considerado como seguro por los Centros para el Control de Enfermedades de Estados Unidos (CDC, por sus siglas en inglés). En aquel momento el promedio encontrado en los niños vecinos a Peñoles fue de 27 microgramos por decilitro de sangre promedio.

Sin embargo, según Rey Delgado, después de varios años de intenso trabajo por parte de todos los sectores de la población, en el 2001 el propio CDC de Atlanta realizó un estudio de las concentraciones de plomo en la sangre de la población expuesta y encontró que el promedio era de 8 microgramos por decilitro de sangre. Por último, señalaba que Peñoles, lejos de eludir su responsabilidad en esta situación, asumió el compromiso de resolver el problema a fondo, invirtiendo todos los recursos necesarios para instalar equipos de control ambiental, limpiar la zona 4 kilómetros alrededor de la planta, y atender la salud de la población (aportó 60 millones de pesos a un fideicomiso para este efecto).

Manuel Luevanos, director de Met-Mex Peñoles, también se pronunció a favor de la empresa cuando el Municipio de Torreón informó acerca de los altos niveles de partículas de plomo, diciendo: “Estamos totalmente confiados, tranquilos porque nuestros monitores han sido ya auditados en dos ocasiones; de hecho, el Instituto Tecnológico de la Laguna, que es una institución seria, respetable, hace auditorías permanentes en nuestros sistemas y es nuestro mejor aval. El hecho de que haya una tercera opinión que venga a aclararnos esta controversia que se ha manifestado... Como siempre hemos dicho, hemos estado abiertos a escrutinios del tipo que sea, y ésta no es la excepción. ¡Qué bueno y ojalá que pronto se dé el resultado de esta auditoria que se está llevando a cabo para que también la ciudadanía, la comunidad esté tranquila!”, apuntó.

Los informes del Municipio eran totalmente opuestos a lo que argumentaban los directivos de Peñoles, y por eso sus declaraciones y molestias. A pesar de todas las críticas, Peñoles parecía continuar con su interés por cuidar el ambiente, y prueba de ello fue la acreditación de la norma ISO 14001.

Certificación ISO 14001:96

La certificación ISO 14001:96 se entrega a aquellas empresas que han adoptado un sistema de administración ambiental que incluye estructura, planificación, actividades, responsabilidades, procedimientos y recursos para sistematizar y mantener una política ambiental. El certificado ISO 14001:96 es la culminación de una serie de esfuerzos que Met-Mex Peñoles ha realizado para adoptar un sistema de administración ambiental que les permite cumplir con los compromisos de protección al entorno asumidos por dicha empresa.

El hecho de que SGS, International Certification Services, Inc., una de las empresas líderes en verificación y certificación a nivel mundial, les haya entregado el certificado del ISO 14001 es aval de su sistema, lo cual significa que para Met-Mex

Peñoles¹³ la seguridad que han adoptado es un sistema de administración ambiental realmente eficiente, el cual estará sujeto a constante supervisión para asegurarse de su cabal cumplimiento y mejora continua. Para recibir esta certificación Met-Mex Peñoles debió demostrar que cumple con todos los requisitos que la norma y los auditores de la empresa certificadora exigen y que aseguran un desempeño ambiental adecuado. La política ambiental adoptada compromete a la empresa a prevenir la contaminación, cumplir con la legislación y mejorar continuamente sus procesos.

Su director Manuel Luevanos puntualizó: “Aprovechamos esta oportunidad para expresar nuestro reconocimiento a la comunidad de Torreón, y especialmente a nuestros vecinos, quienes también han cumplido un papel muy importante para ayudarnos a mejorar nuestras operaciones, ya que gracias a sus llamadas y comentarios hemos detectado áreas de oportunidad para lograr un desempeño ambiental adecuado. Podemos reiterar con orgullo: establecimos un compromiso y seguimos cumpliendo”, concluyó Luevanos.

Durante el año 2003 continuaron los artículos en prensa que hacían ver a la empresa Peñoles como una fuente de contaminación, a pesar de que la misma realizaba acciones como la certificación ISO 14001 y la presentación de argumentos que iban en contra de las acusaciones presentadas. Una de las últimas acusaciones fue la referente a la contaminación en un área verde cercana a la planta Peñoles. Sin embargo, la empresa podría no ser la responsable porque no existe una legislación al respecto. El estudio ambiental dio como resultado que un área verde en medio de una colonia tiene niveles de plomo que triplican el máximo permitido por las normas ambientales internacionales; niveles que se han incrementado en el lapso de un año.

El pediatra Manuel Velasco presentó los resultados del estudio de plomo ante la Fiscalía Especial para Delitos Ambientales de la PGR, que da seguimiento a una denuncia que interpuso por el daño causado a la salud pública y ambiente de Torreón por la empresa Met-Mex Peñoles. El médico, quien dio parte a la Jurisdicción Sanitaria Número Seis, explicó que el análisis del suelo de la Plaza Las Tortugas, localizada en la colonia Torreón Jardín, da 1 211 partes por millón, cantidad superior a las 400 que marca como límite la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) para que no haya riesgos en la salud.

Es necesario aclarar que se toma como referencia esta norma estadounidense, porque aun y con el daño que causaron las emanaciones de la metalúrgica Peñoles en esta ciudad es momento en que no se elabora todavía una Norma Oficial Mexicana para concentraciones de plomo en suelo.

“Lo preocupante es que estos análisis, que se hicieron a petición de propios colonos de Torreón Jardín, reflejan que aumentó la concentración de plomo en esta área verde en un 30%, de acuerdo a los resultados del muestreo que también hicieron en el año 2002 habitantes de esta colonia”, indicó el médico.

¹³ José Manuel López. “Grupo Peñoles: Un negocio firme como la roca”, *El Norte*. Monterrey, México, 9 de diciembre de 2002, p. 12.

“Estos nuevos resultados me los hacen llegar los colonos porque saben que se está dando un seguimiento por parte de la Fiscalía Especializada de Delitos Ambientales a una denuncia que presenté por delitos ambientales cometidos aquí, en Torreón, y nos muestran que están por encima de las guías internacionales para un lugar que no presente riesgos a la salud pública”, señaló.

Año 2004

Mayo de 2004. Peñoles, los daños no disminuyen, aumentan. Torreón, la ciudad más contaminada del mundo.¹⁴ La contaminación y los daños a la salud que provocan las emisiones de la empresa metalúrgica no ferrosa Met-Mex Peñoles, en lugar de disminuir y tras cinco años de acciones, no sólo se multiplican, sino que además se agravan.

El pasado mes de marzo se reportó a la Secretaría de Salud la presencia de cadmio y arsénico en el suelo de esa colonia. Del primer metal se encontraron más de 120 partes por millón, y del segundo sobrepasaba las 200 partes por millón, en comparación con la norma de Estados Unidos. La norma de cadmio es menos de 20 partes por millón, y en arsénico no debe ser de más de 65 partes por millón.

“La ciudad más contaminada del mundo”

La Universidad de Dartmouth, en Estados Unidos, acaba de calificar a Torreón como “La ciudad más contaminada por cadmio en el mundo.” Se asegura que el estudio del que se desprendió esa “honorable” calificación aparece en Internet en la página de esa institución universitaria.

Junio de 2004. Cumplimiento de la normatividad.¹⁵ Autoridades de las tres instancias de gobierno reforzarán la vigilancia para que la empresa Met-Mex Peñoles cumpla con la normatividad en materia de contaminación. La Secretaría de Salud continuará con el Fideicomiso del Programa de Metales bajo la responsabilidad de dicha empresa y la supervisión de las instancias oficiales, por lo que la metalúrgica destinará durante este año 2004 la cantidad de 18 millones de pesos para la prevención y protección contra riesgos sanitarios.

Según datos de la Profepa, la empresa opera en la actualidad por abajo de la norma de calidad del aire de 1.4 microgramos por metro cúbico de emanaciones a la atmósfera. Por su parte, Peñoles ha reiterado que, con el actual esquema, la empresa se encargará en su totalidad de la atención médica y rehabilitación de pacientes afectados, con la estricta supervisión de las autoridades de salud. En esta nueva etapa continuará el monitoreo y la supervisión ambiental por parte de la Profepa, a fin de ofrecer garantía y certidumbre a la población de que su salud está debidamente protegida contra riesgos sanitarios, y el ambiente preservado.

¹⁴ Vanguardia; <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/373576/Pe%C3%B1oles:-un-'c%C3%A1lncer'-que-crece/>.

¹⁵ *Ibidem.* Vigilancia a Peñoles. Cumplimiento de la normatividad. <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/375578/Est%C3%A1l-Pe%C3%B1oles-bajo-la-lupa/> 18 de octubre de 2002

Junio de 2004. Madres reclaman atención para sus niños con plomo.¹⁶ Divididas en varios grupos, aproximadamente sesenta mujeres más sus niños que enfrentan aún las consecuencias del envenenamiento con plomo en la sangre, bloquearon desde temprana hora los accesos a la planta de Met-Mex Peñoles bajo la advertencia de que podían enfrentar consecuencias legales drásticas. Las encabezaba el ex regidor perredista Martín Rivera Esquivel y Laura López Piña, esta última ya ha efectuado otros movimientos de presión como fue el cierre de la calzada Raúl Madero sin que llegara a darse la intervención de la policía preventiva. Existe un tono de política en estas manifestaciones, ya que el gobierno que está en turno es panista, y tratan de opacar la imagen de dicho partido en el poder.

Las madres participantes en el movimiento dijeron provenir de las colonias Lázaro Cárdenas, Eduardo Guerra y otras del sur a quienes no se les ha dado atención médica desde que se aceptó que Met-Mex Peñoles se hiciera cargo totalmente de la atención a los afectados por la contaminación, ya que les han puesto como base para poder otorgarles ayuda que los niños presenten de 25 a más microgramos de plomo por decilitro de sangre. Por esta razón quienes no estén en ese nivel de riesgo tendrán que pagar por su propia cuenta el seguimiento en la salud de quienes se vieron afectados desde pequeños. Los problemas que presentan dichos niños son muy variados y no dejan de ser graves, y por eso la inconformidad de dicho grupo. Por ejemplo, está el caso de Sandra Muroaga Estrada, quien hoy tiene 4 años de edad. Esta niña siempre ha padecido problemas pulmonares y cualquier cosa le afecta las fosas nasales. Después de que tenía 18 microgramos se le ubicó en 10.

Desde el punto de vista médico, estos niveles son preocupantes y deben ser atendidos en forma inmediata, pero los recursos que está proporcionando Peñoles no son suficientes para sanar a los niños de Torreón.

OBJETIVO DEL PROYECTO

El Caso Peñoles pretende documentar cada uno de los acontecimientos que han sucedido a lo largo del tiempo que lleva el problema de contaminación por plomo y otros materiales de la ciudad de Torreón, al norte de la República Mexicana. Se pretende dejar constancia de los hechos más relevantes que han causado polémica, luego de una extensa revisión bibliográfica de informes, estudios, notas editoriales y noticias sobre el tema.

Se busca ofrecer un panorama de lo sucedido durante el clímax del conflicto que fue durante el año 1999 y, además, una breve reseña histórica de los sucesos más importantes desde 1999 hasta la fecha.

¹⁶ *El Sol de la Laguna.* Bloquean Peñoles. (Reclamo de atención a niños con plomo por parte de las madres) http://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/notas_e.asp?urlnota=bloquean220604 18 de octubre de 2002

Por último, la finalidad es proporcionar al lector una base de acontecimientos que permitan emitir un juicio ético sobre el problema.

Hipótesis por probar

Hipótesis 1

Después que se dio a conocer al público el problema de sangre de los habitantes de Torreón contaminada con plomo y de que Peñoles aceptara su culpa, se tomaron medidas de 1999 a la fecha para controlar esta situación. ¿Han sido suficientes estos esfuerzos?

Hipótesis 2

La mejor solución a la fecha es que terminen las operaciones de Peñoles en Torreón, con base en un análisis ambiental y económico más detallado y transparente. Si es así, ¿las medidas puestas en marcha por Peñoles son suficientes para satisfacer o contrarrestar los efectos?

Hipótesis 3

Dada la historia y tomando la postura del gobierno ante los hechos, ¿es éste el principal culpable y en qué grado en comparación con Peñoles?

BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, F. "Management's responsibilities in a complex world". *Harvard Business Review*, 1951; 24(3): 29-34.
- Alcaraz, Rodríguez, Rafael. *El emprendedor de éxito: guía de negocios*. México: McGraw-Hill, 2001.
- Barton, L. *Ethics: The Enemy in the Workplace*, Belmont, CA.: South Western, ITP, 1994.
- Bermejo, Manuel. *Crea tu propia empresa: estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*. España: McGraw-Hill, 2003.
- Bernstein, A. "Too Much Corporate Power?" *Business Week*, 2000; 11 de septiembre.
- Bochensky, I.M. *Qué es la autoridad*. Barcelona, Herder, 1979.
- Brihadaryaka, Upanishad, <http://jgongora.wordpress.com/2006/10/05/brihadaryaka-upanishad/>
- Buchhoiz, R.A. "An alternative to social responsibility." *MSU Business Topics*, 1997; verano: 12 y 16.
- Chamberlain, N.W. *The Limits of Corporate Responsibility*. Nueva York: Basic Books, 1973: 486.
- Clark, R.W., Lattal, A.D. *Workplace Ethics: Winning the Integrity Revolution*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1993.
- Clarkson, M. "The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory." *Business and Society*, 1994; 33: 83-13.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 2001.
- De George, R.T. *The Status of Business Ethics: Past and Future*. Stanford University, Taller de Investigación sobre Ética en los Negocios, 1985; agosto: 14-17.

- De Mente, B. L. *Korean Etiquette and Ethics in Business*. Lincolnwood: NTC Publishing Corp., 1994.
- Drayton Hill, http://www.elpais.es/articulo/elpnegemp/20051002elpnegemp_5/Tes/
- Fernández, A. Javier. *1 000 consejos para un emprendedor*. España: Inversiones editoriales Dossat 200, 2000.
- Flores, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Atina, Santiago, 1989. p. 177.
- Fontrodona, F. Joan. *El utilitarismo en la empresa*. Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo, 1989.
- Friedman, M. "The social responsibility of business is to increase its profits." *New York Times Magazine*, 1970; 13 de septiembre: 122-126.
- García de Haro, Ramón. *La vida cristiana*. Pamplona: EUNSA, 1992.
- Gilligan, C. *In A Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- Grisez, Germain N., Shaw, R. *Ser persona: curso de ética*. Madrid: Rialp, 1996.
- Handy, Ch. *El futuro del trabajo*. Barcelona: Ariel, 1986.
- Llano, A., Llano, C. *Paradojas de la ética empresarial*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1999.
- Mantiz, Hugo. *Desarrollo emprendedor: América latina y la experiencia internacional*. Colombia: Nomos, 2001.
- Marina, J.A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Madrid: Anagrama, 1993.
- Messner, Johannes. *Ética general y aplicada*. Madrid: Rialp, 1969.
- Porter, M., Kramer, M. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, núm. 12: 56-68.
- Powers, C.W., Vogel, D. *Ethics in the Education of Business Managers*. Hastings-on-Hudson NY.: The Hastings Center, 1980.
- Prat, Rodrigo M. *El uso ilegal de la información privilegiada en las ofertas públicas de adquisición de acciones*. (Estados Unidos 933-1988). Madrid: Deusto, 1990.
- Selznick, P. *Leadership in administration*. Nueva York: Harper and Row, 1957.
- Shefsky, Lloyd E. *Los emprendedores no nacen, se hacen: aprenda los secretos*. Madrid: Deusto, 1998.
- Stiglitz, Joseph E. *El malestar en la globalización*. Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid: Taurus, 2002. (Original: *Globalization and its Discontents*, 2002.)
- The Academy of Management. Social Issues in Management: Coming of Age or Prematurely Gray? Las Vegas, Nevada. Ponencia presentada ante el Consorcio doctoral de los problemas sociales en la División de Administración. Agosto, 1992: 5.
- Vainrub, Roberto. *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores*. Madrid: Rialp, 2004: 86.
- Varsavsky, Oscar. *Estilos tecnológicos*. Buenos Aires: Ediciones Periferia, 1974.
- Velásquez, M.G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1982: 104-106.
- Velásquez, M. *Business Ethics*. Upper Saddle River NJ.: Prentice Hall, 1997.

La ética en la administración

OBJETIVOS

- Explicar los puntos de vista clásico y socioeconómico de la responsabilidad social, mencionando los argumentos a favor y en contra de que los negocios sean socialmente responsables, así como la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento económico de una corporación.
- Describir la administración basada en valores y su relación con la cultura de la organización.
- Explicar los tres modelos de moralidad de la administración.
- Revitalizar los principios y valores aplicados a la administración a fin de que el ejercicio de los empresarios responda a las expectativas de probidad y calidad humana que la comunidad empresarial espera de ellos.
- Identificar la utilidad práctica de la administración centrada en valores para los negocios.
- Fortalecer el sentido de responsabilidad integral y de confrontación consciente de la realidad, como fundamento de la administración.

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Los gerentes de las empresas enfrentan problemas éticos en su vida profesional todos los días. Rara vez tienen que tomar decisiones que no entrañen alguna dimensión o faceta ética. Además de los aspectos éticos que supone la toma de decisiones, también enfrentan dilemas éticos en el curso del desempeño de sus responsabilidades de liderazgo. Ya sea que se dediquen a planificar, organizar, motivar, comunicar o a llevar a cabo alguna otra función propia de la gerencia, tienen que hacer frente al hecho de

que los temas del bien y el mal, imparcialidad y parcialidad, y justicia o injusticia, se deslizan subrepticamente en sus decisiones, actos o comportamientos. Además, no importa qué nivel de administración se considere —superior, intermedio o inferior—, los gerentes en todos los niveles y en todas las funciones enfrentan situaciones en las que los factores éticos desempeñan un papel decisivo. El tema de la ética en la dirección de las empresas es decisivo y todos los gerentes en funciones deben informarse al respecto. Por lo tanto, uno de los objetivos de este capítulo es estudiar algunos de los aspectos especiales de la ética en la administración que tal vez ayuden tanto a académicos como a profesionales activos a tener un mayor conocimiento acerca de este tema vital.

En la búsqueda por esclarecer el tema de la ética gerencial, o ética en la administración, ofreceremos primero una reseña general del tema y luego procederemos a analizar diversos aspectos importantes: por qué los gerentes deben ser éticos, los problemas éticos que ellos enfrentan, modelos de moralidad en la administración, toma de decisiones éticas y la función que debe desempeñar el gerente en la determinación del clima ético de su organización. Algunas de estas materias se superponen a otras analizadas en este volumen; sin embargo, nos esforzaremos por mantener dicha superposición en un grado mínimo.

Reseña general de la ética en la administración

La ética gerencial o la ética de la administración, como tema amplio y general, se relaciona con las situaciones que los gerentes enfrentan en su vida profesional, que están imbuidas de contenido ético. Por contenido ético se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, la imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia. Es decir, estas situaciones son aquellas en las que pueden surgir discrepancias respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir.

Cuando se habla de la ética en el campo de la administración también es preciso distinguir entre lo que se observa que hacen en la actualidad los gerentes y lo que deberían hacer como gerentes éticos. Lo primero se denomina a menudo *ética descriptiva*; es decir, se describe lo que los gerentes hacen efectivamente en función de su ética o de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético. En cambio, cuando se habla de lo que los gerentes deberían estar haciendo o deben hacer, se trata de la ética normativa. Este capítulo se ocupa tanto de la ética descriptiva como de la normativa; sin embargo, la principal cuestión tiene que ver con lo que los gerentes deberían estar haciendo por fortalecer su propia ética y los ambientes éticos de sus organizaciones,

La ética de la administración puede considerarse un componente de la responsabilidad social corporativa (RSC). En los últimos 50 años se hizo un llamado incesante a las empresas para que sean más responsables en el sentido social. Es decir, hay una expectativa cada vez mayor respecto a que las compañías no sólo tienen que ser rentables y acatar la ley, sino que también deben ser buenas ciudadanas corporativas. Por lo tanto, puede afirmarse que las cuatro responsabilidades sociales de las compañías son las siguientes: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas o

buenas ciudadanas corporativas (Carroll, 1979, 1991). Por supuesto, estas otras responsabilidades, rentabilidad, obediencia a las leyes y filantropía, tienen contenido ético, pero es importante destacar el componente ético como parte de lo que una organización hace más allá del mínimo indispensable. Aunque la sociedad espera que las organizaciones de negocios sean rentables, ya que ésta es una condición indispensable para su supervivencia y prosperidad, es posible pensar que la rentabilidad es “lo que la compañía hace por ella misma”, y que acatar la ley, ser ético y ser un buen ciudadano corporativo es “lo que la empresa hace por los demás, es decir, la sociedad y las personas que tienen un vínculo económico directo con la compañía”. El punto central por tratar es el componente ético de la RSC, y se hace hincapié en lo que esto significa en la actualidad para los gerentes de las organizaciones.

¿POR QUÉ LOS GERENTES DEBEN SER ÉTICOS?

Podría preguntarse con justificada razón: ¿por qué los gerentes deben ser éticos? Usando el marco de referencia mencionado anteriormente, la respuesta breve sería que la sociedad espera que los gerentes sean éticos y se muestren receptivos a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, si desean mantener su legitimidad como agentes en la sociedad. Desde la perspectiva de la filosofía moral, los gerentes deben ser éticos porque es lo correcto. Sin embargo, es necesario dejar estas respuestas simplistas, aunque apropiadas, y señalar otras razones por las que la conducta y la práctica ética se justifican. Entre algunas de las razones que a menudo se dan respecto al porqué los gerentes deben ser éticos se encuentran las siguientes, que expone Rushworth Kidder (1997). Kidder indica que los gerentes han empezado a descubrir que la ética sólida tiene un efecto práctico en el renglón de resultados financieros:

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación.
- Lo predecible es esencial para el manejo de las crisis.
- La seguridad en tales recompensas genera lealtad.
- Las compañías valen lo que vale su personal.
- A los consumidores les importan los valores.
- A los accionistas también les importan los valores.
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva.
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común.
- La ética es una forma de seguro.

Un examen de estas razones revela dos categorías generales de justificación:

1. La sociedad y los participantes en la compañía esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo.
2. Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes.

En relación con la primera razón, se ha documentado de manera fehaciente, mediante estudios y encuestas, que se espera que las compañías y sus agentes —los gerentes—

sean éticos. Por ejemplo, una encuesta realizada por Lou Harris para *Business Week*, que se aplicó entre personas adultas, concluyó que 95% de los 1 000 adultos encuestados opinaba que las corporaciones estadounidenses le debían algo a sus trabajadores y a las comunidades en las que funcionan y que, en ocasiones, deben sacrificar cierta utilidad en pro de mejorar las condiciones de sus trabajadores y comunidades (*Business Week*, 1996).

También ha quedado muy bien establecido que ser ético conviene mucho a los intereses de largo plazo de las organizaciones y los gerentes. Como mínimo, las prácticas éticas en la administración evitan que las organizaciones y los gerentes tengan problemas. Las amenazas de litigios costosos y prolongados, o la probabilidad de una intervención gubernamental más decisiva en la forma de disposiciones reglamentarias, constituyen razones de peso y prácticas para comportarse éticamente. Además, el ambiente ético creado por el grupo directivo afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e, incluso, puede conducir a prácticas poco éticas que resultan costosas para la gerencia y la organización.

Vale la pena mencionar la experiencia de una compañía a este respecto. Según un reportaje muy amplio de *USA Today*, Prudential Insurance fue víctima de una violación ética que le resultó muy costosa (Jones, 1997). La importante compañía aseguradora tal vez termine pagando más de 1 000 millones de dólares a los titulares de pólizas que fueron persuadidos por los agentes de Prudential de adquirir seguros de vida más caros que lo que necesitaban. Prudential despidió a más de mil de sus agentes y gerentes debido al escándalo que recibió mucha publicidad (Jones, 1997). Sin embargo, la experiencia de Prudential no es un caso aislado. En un detallado estudio realizado por la Ethics Officer Association y la American Society of Chartered Life Underwriters & Chartered Financial Consultants, las costosas violaciones resultantes de fallas éticas y legales son comunes en todos los niveles de trabajadores estadounidenses. En virtud de que 48% de los trabajadores encuestados admitió haber cometido actos ilegales o poco éticos, los grupos directivos de todas las compañías enfrentan un problema sumamente grave (Jones, 1997).

Entonces, puede concluirse que existen razones poderosas y persuasivas para que los gerentes actúen de manera ética y fomenten el comportamiento ético dentro de sus organizaciones. Las razones abarcan desde lo normativo, ya que se espera que los gerentes sean éticos y que deberían ser éticos, hasta lo pragmático u operativo, ya que es en beneficio propio que conviene ser ético.

PROBLEMAS ÉTICOS QUE ENFRENTAN LOS GERENTES

¿Cuándo enfrenta un gerente un problema ético? De acuerdo con Ferrell y Fraedrich (1991), “una cuestión ética es un problema, una situación u oportunidad que exige que un individuo o una organización elija entre varios actos que han de ser evaluados como buenos o malos, éticos o faltos de ética”. Michael Josephson ayuda a comprender un problema ético manifestando que la conducta tiene una dimensión ética importante si

en ella hay deshonestidad, hipocresía, deslealtad, injusticia, ilegalidad, actos injuriosos o falta de responsabilidad. Éstos representan por lo menos dos modos de pensar acerca de los problemas éticos que los gerentes enfrentan.

En la actualidad, los gerentes encaran muchos de tales problemas éticos, los cuales se pueden agrupar de acuerdo con los distintos niveles en los que se producen. Los gerentes arrostran problemas éticos en los niveles personales, organizacionales, ocupacional/profesional, sociales y global (Carroll, 1996). Además, los problemas éticos pueden catalogarse de varias maneras. Vitell y Festervand identifican conflictos entre los intereses de las compañías o los gerentes y la ética personal. En su estudio, estas cuestiones surgen entre los gerentes y sus conflictos con grupos de personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa, como los clientes, proveedores, empleados, competidores, autoridades reguladoras y gubernamentales, superiores, mayoristas y minoristas. En función de problemas específicos, esos mismos investigadores consideran que los conflictos éticos aparecen en estas situaciones: la entrega de regalos o sobornos, justicia y discriminación, connivencia en los precios y las prácticas para establecerlos, despidos y ceses, y honestidad en las comunicaciones y en la ejecución de contratos con inversionistas (Vitell y Festervand, 1987).

De acuerdo con un importante estudio de *The Conference Board*, existe consenso respecto a que los siguientes constituyen problemas éticos para los gerentes: conflictos de interés de los empleados, regalos inapropiados, acoso sexual, pagos no autorizados, acción positiva (también conocida como discriminación positiva), privacidad o intimidad de los empleados y cuestiones ambientales (Berenbeim, 1987). En ese mismo estudio, los directores generales mencionaron temas específicos que, en su opinión, constituían problemas éticos, los cuales se catalogaron como sigue:

- Capital de aportación: sueldos ejecutivos, valor comparable, precio de los productos.
- Derechos: proceso corporativo legal establecido, exámenes médicos a los empleados, privacidad, acoso sexual, acción positiva/igualdad de oportunidades de empleo.
- Honestidad: conflictos de interés de los empleados, seguridad de los expedientes del personal, regalos inapropiados, pagos no autorizados a funcionarios extranjeros, contenido de la publicidad.
- Ejercicio del poder corporativo: comités de acción política, prevención de riesgos en el lugar de trabajo y seguridad de los productos, cuestiones relativas con el ambiente, desinversiones, aportaciones corporativas, cierres/recortes de personal.

Por último, Waters, Bird y Chant (1986) aportan ideas respecto a lo que los gerentes consideran problemas éticos con base en la investigación que realizaron mediante entrevistas abiertas con gerentes en una variedad de puestos organizacionales. En las respuestas a la pregunta “¿qué dilemas éticos surgen o han surgido en el transcurso de su vida profesional?”, se identificaron con mayor frecuencia los siguientes problemas éticos o morales:

- Respeto a los empleados: retroalimentación sobre el desempeño y la posición; seguridad del empleo; condiciones adecuadas de trabajo.
- Respeto a colegas y superiores: decir la verdad, lealtad y apoyo.
- Respeto a los clientes: trato justo, decir la verdad, prácticas cuestionables, colusión.
- Respeto a los proveedores: trato justo/imparcial, relación equilibrada, tácticas injustas de presión, decir la verdad.
- Respeto a otras personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa: respetar las restricciones legales, decir la verdad en las relaciones públicas, intereses de estos grupos de participantes.

No cabe duda que los gerentes enfrentan muchas situaciones que entrañan dilemas éticos. Estas situaciones se producen en una multiplicidad de niveles, abarcan a numerosos participantes en la empresa, y pueden clasificarse o percibirse de varias maneras. ¿Qué tienen en común? Prácticamente, todos los problemas éticos que los gerentes enfrentan pueden caracterizarse como un conflicto de intereses. Por lo general, el conflicto surge entre los valores o la ética personal del gerente y los de su empleador, empleados, o cualquier otro grupo de personas directamente relacionadas con la compañía que tengan algún interés en la decisión.

MODELOS DE MORALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

A menudo es difícil discernir si los gerentes se conducen de manera ética o no, si son morales o inmorales. En este análisis se identifica la terminología de la ética con la de la moral, aun cuando tal vez haya diferencias sutiles que los filósofos o teóricos destacarían. Al pensar en el comportamiento, los actos o las decisiones de la gerencia, a menudo resulta imposible catalogar con precisión tales actos como morales o inmorales. En un intento por comprender el comportamiento de la gerencia, se agrega una tercera categoría útil: la amoralidad. Carroll ha presentado tres modelos de moralidad de la administración que ayudan a entender mejor los tipos de conducta que pueden manifestar los gerentes. Estos tres modelos o arquetipos —administración inmoral, moral y amoral— sirven de base al análisis y la comparación (Carroll, 1987, 1996).

Los medios de información han destacado con tanta insistencia la conducta inmoral o falta de ética de la gerencia que resulta fácil olvidar o no pensar en la posibilidad de otros tipos éticos. Por ejemplo, se ha prestado escasa atención a la distinción que podría haber entre las actividades inmorales y amorales. De manera semejante, poca atención se ha dado a comparar estas dos formas de comportamiento con la administración ética o moral.

Uno de los objetivos fundamentales de considerar los tres modelos de moralidad de la administración consiste en comprender con mayor precisión la gama completa de comportamientos de la gerencia en los que la ética o moralidad es una de sus dimensiones primordiales. Además, resulta provechoso examinar mediante la descripción y el ejemplo la gama de comportamientos éticos que los gerentes exhiben, ya sea deliberada o inadvertidamente. Considérese ante todo las dos posiciones extremas.

ADMINISTRACIÓN INMORAL

Se inicia con la administración inmoral porque este modelo es el que quizá se comprenda e ilustre con mayor facilidad. La administración inmoral es un estilo que no sólo carece de principios o preceptos éticos, sino que también se observa en ella una oposición decidida y activa a lo que es ético. La administración inmoral contraviene abiertamente todos los principios éticos. Este punto de vista sostiene que los motivos de la gerencia son egoístas y que a ésta sólo le importa su propio beneficio o el de su organización. Si la actividad de la administración se opone activamente a lo que se considera ético, significa que la gerencia es capaz de distinguir entre el bien y el mal y, no obstante, elige actuar mal.

Según este modelo, los objetivos de la gerencia son puramente egoístas, si el individuo actúa en beneficio propio, o se centran exclusivamente en la rentabilidad y el éxito organizacional, si el individuo actúa como agente o representante de su empleador. La administración inmoral considera que la ley o los preceptos legales constituyen impedimentos que debe superar para realizar lo que desea. La estrategia práctica de la administración inmoral consiste en aprovechar al máximo las oportunidades de obtener beneficios organizacionales o personales. Una oposición activa a lo que es moral indicaría que los gerentes omitirían los procedimientos correctos siempre que les parezca conveniente. La pregunta fundamental pertinente que se plantea la administración inmoral probablemente sea: “¿me beneficiaré de esta decisión o acto, o podré ganar dinero con esta decisión o acto sin importar las consecuencias?”

Ejemplos de administración inmoral

Los ejemplos de administración inmoral son fáciles de identificar, ya que con frecuencia se relacionan con actos ilegales o fraudes. Frigitemp Corporation, fabricante de ataúdes refrigerados, proporciona un ejemplo de administración inmoral en los más altos niveles de la jerarquía corporativa. En litigios, juicios penales e investigaciones federales, los funcionarios corporativos, incluidos el presidente ejecutivo y el del consejo de administración, admitieron haber ganado millones de dólares en cohechos para conseguir negocios. Confesaron haber aceptado sobornos de proveedores, malversado los recursos financieros corporativos, exagerado las utilidades y proporcionado prostitutas a los clientes. Uno de los funcionarios de la compañía aseguró que la codicia fue su perdición. Los registros indican que los ejecutivos de Frigitemp permitieron que floreciera una cultura corporativa de trapacería. Con el tiempo, la compañía tuvo que declararse en quiebra debido a la mala conducta de la gerencia.

Un grupo pequeño de ejecutivos de Honda Motor Co. proporcionó otro ejemplo de administración inmoral. Los fiscales federales pusieron al descubierto un fraude ya de mucho tiempo, por medio del cual un grupo de ejecutivos de Honda se embolsó más de 10 millones de dólares en sobornos y dádivas que los distribuidores de automóviles pagaron. A cambio, los ejecutivos daban autorización a los distribuidores para abrir concesionarias lucrativas y también recibían los escasos automóviles Honda, cuya

oferta era exigua en esa época. Ocho ejecutivos se confesaron culpables y muchos otros fueron acusados.

ADMINISTRACIÓN MORAL

En el extremo opuesto de la administración inmoral se encuentra la administración moral, es decir, la que observa principios elevados de comportamiento ético y normas profesionales de conducta. La administración moral se esfuerza por ser ética en función de su interés y aplicación de las normas éticas y los principios profesionales de conducta, motivos, objetivos, orientación hacia la legalidad y estrategia general de funcionamiento. En contraste con los principios egoístas de la administración inmoral, la que es moral aspira a triunfar, pero sólo dentro de los confines de preceptos éticos firmes; es decir, los principios mantenidos respecto a normas, como la imparcialidad, la justicia y el orden legal establecido. La administración moral no pretendería lucrar a costa de la ley y la ética sólida. Incluso, el interés se centraría no sólo en la letra, sino también en el espíritu de la ley. Éste se consideraría un principio mínimo de comportamiento ético, ya que la administración moral se esfuerza por trabajar en un nivel muy superior al requerido por la ley.

La administración moral exige liderazgo ético. Es un enfoque que intenta definir qué es lo correcto. La administración moral adoptaría lo que Lynn Sharp Paine (1994) denominó *estrategia de integridad*. Una estrategia de integridad se caracteriza por una concepción de la ética como fuerza motriz de la organización. Los valores éticos determinan la búsqueda de oportunidades por parte de la gerencia, el diseño de sistemas organizacionales y el proceso de toma de decisiones. En la estrategia de integridad, los valores éticos ofrecen un marco de referencia común y sirven para unificar las diferentes funciones, líneas de negocios y grupos de empleados. La ética de la organización, desde esta perspectiva, contribuye a definir lo que una organización es y qué defiende.

Ejemplos de administración moral

Un par de ejemplos de administración moral son ilustrativos. Cuando McCullough Corporation, fabricante de motosierras, se retiró en protesta de la Asociación de Fabricantes de Motosierras porque dicha asociación combatía las normas de seguridad reglamentarias para las peligrosas sierras, este hecho ilustró la administración moral. McCullough sabía que sus productos industriales eran peligrosos y desde hacía años instalaba frenos en las cadenas de las sierras, aun cuando no existía la obligación legal de hacerlo. Tiempo después se retiró de la asociación porque este grupo se oponía a las reglamentaciones gubernamentales para fabricar productos que ofrecieran menos riesgos.

Otro célebre caso de administración moral ocurrió cuando Merck and Co., la compañía de productos farmacéuticos, invirtió millones de dólares en investigación y desarrollo para producir un tratamiento para la oncocercosis, también llamada ceguera de los ríos, una enfermedad tropical del Tercer Mundo que afecta a casi 18 millones de personas. Al ver que ningún gobierno u organización de ayuda internacional aceptaba comprar el medicamento, Merck se comprometió a suministrar gratis el medica-

mento para siempre. Merck afirmó que no existía ningún mecanismo eficaz para distribuir el fármaco, lo que la llevó más allá de la práctica industrial, y organizó y financió un comité que supervisara su distribución.

Hay dos clases de gerentes amorales: deliberados e involuntarios. Los gerentes amorales involuntarios no son morales ni inmorales, pero tampoco tienen conciencia de lo que son, o se muestran sensibles al hecho de que sus decisiones de negocios cotidianas pueden producir efectos nocivos en las otras personas relacionadas directamente con la compañía (Carroll, 1995). Los gerentes amorales involuntarios carecen de percepción o conciencia ética. Es decir, actúan en su vida organizacional sin pensar en que sus actos tienen una faceta o dimensión ética. O, tal vez, simplemente son negligentes o insensibles a las consecuencias de sus actos en los participantes en la empresa. Quizá estos gerentes tienen buenas intenciones, pero no se dan cuenta de que sus decisiones y actos de negocios pueden dañar a aquellos con quienes hacen transacciones de negocios o interactúan. Es característico que su orientación sea hacia la letra de la ley como guía ética.

Los gerentes amorales deliberados simplemente creen que las consideraciones éticas atañen sólo a la vida privada, no a los negocios. Son personas que rechazan la idea de mezclar los negocios y la ética. Estos gerentes creen que la actividad de negocios reside fuera del ámbito al cual se aplican los juicios morales. Aunque la mayoría de los gerentes amorales de la actualidad son involuntarios, es posible que todavía existan unos cuantos que simplemente creen que la ética está fuera de lugar en los negocios o en la toma de decisiones de la gerencia (Carroll, 1987). Por fortuna, los gerentes amorales deliberados son una especie en extinción.

Ejemplos de administración amoral

Uno de los primeros ejemplos de la toma amoral de decisiones ocurrió cuando los departamentos de policía estipularon que los aspirantes a ingresar en dichas corporaciones tenían que medir 1.75 metros de altura y pesar poco más de 80 kilogramos para reunir los requisitos necesarios para ser oficial de policía. Estos departamentos simplemente no tomaron en cuenta los efectos adversos e involuntarios que su política tendría en las mujeres y en ciertos grupos étnicos que, en promedio, no alcanzan dicha estatura o peso. Este mismo tipo de pensamiento invadió el contexto empresarial cuando las compañías exigieron rutinariamente diplomas de bachillerato como requisito para ser seleccionado en muchos puestos. Más adelante se puso de manifiesto que esta política producía efectos adversos en grupos minoritarios y, por lo tanto, era involuntariamente injusta para muchas personas que, de no existir este requisito, serían aptas para desempeñarse en el puesto.

Las industrias de vinos, licores y cervezas y del tabaco constituyen otros ejemplos de amoralidad. Aunque es legal vender sus productos, no previeron que éstos crearían graves problemas morales: alcoholismo, muertes provocadas por conducir en estado de ebriedad, cáncer pulmonar, deterioro de la salud y humo nocivo que aspiran todos los que no fuman. Un ejemplo corporativo específico de amoralidad ocurrió cuando, en un principio, McDonald's decidió usar envases de poliestireno para empacar alimentos. La decisión de la gerencia no consideró de manera adecuada el efecto nocivo que esto provocaría

en el ambiente. Es evidente que McDonald's no tenía el propósito deliberado de crear un problema ambiental grave al usar empaques de esa sustancia, pero una de las consecuencias más importantes de su decisión fue precisamente ésa. No obstante, hay que reconocer que la compañía tiene el mérito de haber respondido a las quejas reemplazando los empaques de poliestireno por productos de papel. Al adoptar esta medida, McDonald's demostró que una compañía puede transitar de la categoría amoral a la moral.

Hay dos posibles hipótesis en relación con los tres modelos de moralidad de la administración que son útiles para la ética de la dirección de las compañías:

- Una hipótesis se refiere a la distribución de los tres tipos entre la población gerencial. Esta hipótesis de la población plantea que, en la población gerencial en su conjunto, los tres tipos manifiestan una distribución normal, de modo que la administración inmoral y moral ocupan los dos extremos de la curva, y la administración amoral ocupa la parte media, que es también la más grande, de la curva normal. De acuerdo con este punto de vista, existen pocos gerentes morales e inmorales, dadas las definiciones expuestas antes, y la mayoría de los gerentes es amoral. Es decir, dichos gerentes son bien intencionados, pero simplemente no piensan en términos éticos cuando toman decisiones día tras día.
- Una segunda hipótesis podría llamarse hipótesis individual. De acuerdo con este punto de vista, cada uno de los tres modelos de moralidad de la administración coexisten y se manifiestan, en distintos momentos y en diversas circunstancias, en cada gerente. Es decir, el gerente promedio es amoral durante la mayor parte del tiempo, pero a veces se comporta de forma moral o inmoral, con base en una variedad de factores que coinciden en la situación.

Ninguna de las dos hipótesis mencionadas se ha comprobado empíricamente. Sin embargo, constituyen materia de reflexión para los gerentes que se esfuerzan por evitar los tipos inmorales y amorales.

Podría argumentarse con justificada razón que el problema social más grave que tienen las organizaciones hoy en día es el predominio de gerentes amorales, más que inmorales.

La administración inmoral es noticia de primera plana, pero el problema dominante y más insidioso bien podría ser que los gerentes simplemente no han integrado el pensamiento ético a su toma de decisiones diaria, lo que los convierte en gerentes amorales. En esencia, estos gerentes amorales son buenas personas, pero consideran que el mundo competitivo de los negocios es éticamente neutro. Hasta que este grupo de gerentes adopte la ética de la administración moral, continuarán existiendo las mismas críticas a las compañías y otras organizaciones que se han suscitado en las últimas décadas (Carroll, 1996).

TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Ya se aludió a la importancia de la toma de decisiones éticas; sin embargo, es útil tratar por separado este tema, aunque sea de manera breve. La toma de decisiones constituye

el núcleo del proceso de la administración. Si hay algún acto o proceso que sea sinónimo de administración es la toma de decisiones. Pese a que es menester mejorar el desempeño general de los gerentes en los sectores público y privado, existe el imperativo especial de mejorar la toma de decisiones éticas por parte de los gerentes (Petrick y Quinn, 1997).

Petrick y Quinn exponen cinco razones por las que los gerentes deben ser más éticos al tomar decisiones:

1. Los costos de la conducta carente de ética en el lugar de trabajo.
2. La falta de conciencia respecto a actos directivos, éticamente cuestionables, relacionados con esta función.
3. La erosión generalizada de la integridad y la exposición a riesgos éticos.
4. Las presiones de corrupción global que amenazan la reputación gerencial y organizacional.
5. Los beneficios de una mayor rentabilidad y orden organizacional intrínsecamente deseables.

En la bibliografía académica hay mucho escrito sobre el tema de la ética relacionada con la toma de decisiones, incluso el uso de modelos para la toma de decisiones éticas. La mayoría de los éticos de los negocios propugnaría por el uso de principios éticos para guiar la toma de decisiones en la empresa. Un principio de ética en los negocios es un concepto, una directriz o regla que, si se aplica al enfrentar un dilema ético, ayuda a tomar una decisión ética. Hay muchos principios de ética, pero la exposición pormenorizada de ellos queda fuera del ámbito de este capítulo. Baste decir aquí que estos principios útiles abarcan los de justicia, derechos, utilitarismo y la regla de oro (Buchholz y Rosenthal, 1998). La idea esencial que sustenta el método basado en los principios es que es posible que los gerentes mejoren la calidad de sus decisiones éticas si toman en consideración dichos principios en sus actos, decisiones, conducta y prácticas. Laura Nash (1981) propone un método muy práctico para tomar decisiones éticas. Argumenta que hay 12 interrogantes que los gerentes deben plantearse sistemáticamente en el intento de tomar una decisión ética:

1. ¿Ha definido el problema con precisión?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la valla?
3. En primer lugar, ¿cómo fue que ocurrió esta situación?
4. ¿A quién y a qué es usted leal como persona y como miembro de la corporación?
5. ¿Qué propósito persigue al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara el propósito con los resultados probables?
7. ¿A quién podría lastimar su decisión o acto?
8. ¿Es posible reunir a las partes afectadas para que analicen el problema antes de que usted tome la decisión respectiva?
9. ¿Está usted seguro de que su postura será tan válida dentro de un periodo largo como lo parece en este momento?
10. ¿Podría revelar su decisión o acto sin ningún reparo a su jefe, director general, el consejo de administración, su familia o sociedad en su conjunto?

11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acto si éste se comprende? ¿Y si se interpreta de modo equivocado?
12. ¿En qué circunstancias haría usted alguna excepción a su postura?

Blanchard y Peale (1988) ofrecen otro grupo de interrogantes que contribuyen a la toma de decisiones éticas. Recomiendan que los gerentes se hagan estas preguntas antes de tomar una decisión, y llaman a estas tres preguntas *la prueba de ética*.

1. ¿Es legal? ¿Infringiré las leyes civiles o la política de la compañía?
2. ¿Es equilibrada? ¿Es justa con todos los afectados en el corto plazo, así como en el largo plazo? ¿Promueve relaciones en las que todas las partes ganan?
3. ¿Cómo me hará sentir respecto a mí mismo? ¿Me enorgullecerá? ¿Me sentiría bien si mi decisión se publicara en un periódico? ¿Me sentiría bien si mi familia se enterara?

Como es lógico, las respuestas equivocadas a las preguntas anteriores motivarían al gerente a reconsiderar su decisión.

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ÉTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Además de esforzarse por practicar la administración moral e integrar por completo las consideraciones éticas a la toma de decisiones de la gerencia, los gerentes tienen otra responsabilidad fundamental: influir en el clima ético de la organización. A medida que se desvía la atención de los actos personales y la toma de decisiones del gerente, resulta imperativo que éste, en su carácter de líder, considere con mucho detenimiento el contexto dentro del cual ocurre el comportamiento y la toma de decisiones: la organización. Para manejar la ética en una organización, el gerente necesita darse cuenta de que el clima ético de la misma es sólo una parte de su cultura corporativa global. Este hecho se ilustra claramente mediante el ahora clásico caso del Tylenol. Cuando McNeil Laboratories, una subsidiaria de Johnson & Johnson, retiró voluntariamente del mercado el medicamento Tylenol, inmediatamente después de los incidentes denunciados respecto a que el fármaco estaba alterado o envenenado, algunas personas se preguntaron por qué tomaron una decisión así. La respuesta de Johnson & Johnson, que se cita con frecuencia, fue: “Es el estilo de J & J.” Esta declaración lleva un significativo mensaje acerca de la función del clima ético de una compañía. También plantea la pregunta de cómo las organizaciones y gerentes deben trabajar, comprender e influir en la ética en los negocios por medio de los actos realizados, las políticas establecidas y los ejemplos puestos. El clima moral de la organización es un fenómeno complejo en el que influyen de manera muy considerable los actos, las políticas, decisiones y ejemplos de la gerencia. Aguilar (1994) llega al extremo de decir que el clima ético corporativo es capaz de vigorizar e impulsar una compañía muy bien dirigida y muy bien colocada, ya que favorece la expresión de ideas creativas y fomenta el seguimiento colaborador.

Los componentes importantes del clima o la cultura éticos de una organización incluyen el liderazgo de la alta dirección, los códigos de conducta, los programas de

ética, los objetivos reales, los procesos que conducen a la toma de decisiones éticas, la comunicación eficaz, la imposición de sanciones disciplinarias a los infractores de la ética, la capacitación en ética y el uso de mecanismos para denunciar la existencia de prácticas ilegales o corruptas dentro de la organización (Carroll, 1996). En varios estudios de investigación se llega a la conclusión de que el comportamiento de los superiores es el factor que más contribuye al clima ético de la organización; por lo tanto, es preciso que todos los gerentes comprendan cabalmente este punto y lo adopten.

NUEVAS TENDENCIAS DE LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Ha habido una explosión de nuevas tendencias en la teoría ética en los últimos años. Dichas teorías se basan en parte, sin lugar a dudas, en una creciente insatisfacción con estos enfoques tradicionales. Las tendencias más recientes intentan desarrollar teorías que se relacionan de manera más directa con las instituciones de negocios, e intentan vincular el ámbito de los negocios y la sociedad, donde se analizan los problemas relativos a la respuesta social corporativa y la política pública, con el campo de la ética en los negocios. Estos nuevos enfoques comprenden la teoría feminista, la teoría del participante en la empresa, la teoría del contrato social, ética y naturaleza, y pragmatismo.

Teoría feminista

La filosofía feminista, en cuanto se relaciona con la ética, se denomina en ocasiones ética del afecto. El término *filosofía feminista* es engañoso y divisorio a su manera, si se toma demasiado literalmente, ya que parecería comparar los mejores modos de pensar feministas con los modos de pensar masculinos, más censurables. Sin embargo, lo que el movimiento se propone captar es entender de modo más cabal la naturaleza del pensamiento humano en general, que rebasa la comprensión del pensamiento humano como el de un intelecto separado.

Problemas de la ética de la administración

La filosofía feminista se centra en rasgos del carácter que se valoran en las relaciones cercanas, como la simpatía, compasión, fidelidad, amistad, etc. Además, rechaza abstracciones como las reglas morales universales de Kant y los cálculos utilitaristas de Bentham, ya que dichas abstracciones separan a quienes toman decisiones morales de la particularidad de la vida individual, y aísla los problemas morales de los contextos sociales e históricos en los que están arraigados. Además, dichas abstracciones tienen que ver con reglas entendidas racionalmente, cálculos racionales, o ambos, y hacen caso omiso de la función que desempeña la sensibilidad en situaciones concretas y de las actitudes e interrelaciones de las personas de que se trate. Este proceso, de acuerdo con la teoría feminista, da lugar a la llamada imparcialidad moral, que, en vez de fomentar el respeto a todos los individuos, niega el respeto a individuos concretos, porque los considera de manera impersonal como entes anónimos e intercambiables.

Este interés por el individuo de la teoría feminista no es un enfoque en el individualismo de agentes atómicos, sino más bien en las relaciones y el afecto, la compasión y preocupación que dichas relaciones entrañan. Esta teoría indica que la voz o perspectiva femenina es en general radicalmente distinta de la voz masculina de los derechos y justicia abstractos, que ha dominado la evolución de la teoría moral (Gilligan, 1982). El pensamiento feminista rechaza la idea de que los derechos sean contratos entre individuos libres, autónomos e iguales, y favorece la cooperación social y el entendimiento de que las relaciones, por lo general no se eligen, sino que ocurren entre desiguales, y en ellas hay intimidad y afecto. El modelo empleado a menudo para describir este tipo de relación es el de la relación entre padres e hijos y la toma de decisiones en común. El énfasis en las relaciones conduce a la teoría feminista a la importancia de la necesidad de aceptar otras perspectivas y participar con compasión en ellas.

Teoría del participante en la empresa

Habitualmente se atribuye a Freeman (1984) el mérito de haber realizado el trabajo original sobre el concepto del participante en la empresa, aun cuando ya en 1951 se exhortó a los líderes empresariales a prestar atención a sus circunscripciones corporativas, tema que fue retomado —20 años después— por el Comité para el Desarrollo Económico (CDE, 1971). Sin embargo, a partir del trabajo de Freeman, el concepto del participante en la empresa se ha empleado mucho para describir y analizar la relación de la corporación con la sociedad. Por lo menos se ha ofrecido una conferencia que trataba exclusivamente este concepto y una importante publicación incluyó un artículo al respecto (Clarkson *et al.*, 1994).

Aunque cada estudioso de la materia puede definir el concepto de manera ligeramente distinta, en general cada versión defiende el mismo principio: las corporaciones deben tomar en cuenta las necesidades, los intereses y la influencia de los afectados por sus políticas y operaciones (Frederick, 1992). Una definición representativa es la que ofrece Carroll (1996), quien sostiene que puede considerarse que el participante en la empresa es “cualquier individuo o grupo capaz de afectar o que resulta afectado por los actos, las decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización”. Así pues, un participante en la empresa es un individuo o grupo que tiene algún tipo de interés en lo que la compañía hace, y puede afectar también a la organización de un modo u otro.

Se considera que los afectados característicos son los consumidores, proveedores, gobierno, competidores, comunidades, empleados y, por supuesto, los accionistas, aunque el mapa de participantes de cualquier corporación dada respecto a un problema específico puede llegar a ser muy complicado. La administración de los participantes en la empresa significa tomar en cuenta los intereses e inquietudes de estos grupos e individuos diversos al tomar una decisión empresarial, de tal suerte que todos se sientan satisfechos, por lo menos hasta cierto punto, o por lo menos hasta que los afectados más importantes respecto a cualquier problema dado se sientan satisfechos.

Al principio, en esta teoría se suponía que los participantes en la empresa son entidades individuales aislables, que la gerencia puede identificar con claridad, y que es

posible considerar sus intereses en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, esta teoría, por lo menos como se formuló inicialmente, adolece del mismo problema del individualismo atomista que las teorías tradicionales, problema que apenas algunos de los teóricos del campo —entre otros el propio Freeman— empiezan a reconocer. De acuerdo con Wicks, Gilbert y Freeman (1994, p. 479), uno de los supuestos arraigados en esta visión del mundo es que el yo es fundamentalmente aislable de otros seres y de su contexto general. Las personas existen como seres separados que son capturados independientemente de la relación que tienen con los demás. Aunque el lenguaje, la comunidad y las relaciones afectan al yo, se consideran externos y delimitados aparte del individuo, que es a la vez autónomo de estos elementos del contexto y antológicamente anterior a ellos. El paralelo en los negocios es que la mejor forma de ver la corporación es como un agente autónomo, distinto de sus proveedores, consumidores, ambiente externo, etc. En este caso también es la corporación individual la que es prominente en los análisis acerca de la estrategia y adquiere preeminencia en donde se ubica la agencia, aunque las fuerzas del mercado en general y el ambiente empresarial ejercen un efecto poderoso en una compañía determinada.

En un esfuerzo por reinterpretar algunos de estos modos tradicionales de pensar, reunidos en la teoría del participante en la empresa, Freeman, junto con Gilbert y Wicks, han recurrido a la teoría feminista como vehículo para tal reinterpretación. Destacan algunas deficiencias de las primeras versiones de la teoría del participante, sobre todo que dependen en exceso de una manera de pensar individualista, autónoma y masculina para hacerla inteligible, y desechan muchas de las ideas feministas que pueden utilizarse para “expresar mejor el significado y los propósitos de la corporación” (Wicks *et al.*, 1994).

Estas nociones requieren dejar atrás la visión de la corporación, que es una entidad autónoma que se enfrenta a un ambiente externo que ha de controlar; una entidad que está estructurada en términos de jerarquías rigurosas de poder y autoridad, y en las cuales las actividades de la gerencia se expresan mejor en función de conflicto y competencia; una entidad en la que las decisiones estratégicas de administración son resultado de una recopilación objetiva de hechos llevada a cabo por medio de investigaciones empíricas y una persona alejada que toma decisiones imparciales, sin sesgos ni percepciones emotivas.

Por el contrario, las ideas feministas consideran que la corporación es como una red de relaciones entre todas las personas y grupos que tienen vínculos directos con ella, que se fortalece con el cambio y la incertidumbre al establecer relaciones armoniosas continuas con su ambiente y cuya estructura se distingue por la descentralización radical y la delegación de responsabilidades. En esa estructura las actividades se expresan mejor en términos de comunicación, acción colectiva y reconciliación, y las decisiones gerenciales son resultado de la solidaridad y la comprensión que se comparte mediante la comunicación, arraigada en el afecto y las relaciones concretas (Wicks *et al.*, 1994, pp. 479-493).

Las críticas a esta teoría respecto a que no define qué o quién es o no es participante en la empresa, así como los intentos por delimitar a los grupos o individuos afectados,

tal vez están equivocadas. A pesar de la naturaleza atomista de las primeras definiciones, la teoría del participante en la empresa incluye en su propia naturaleza una visión relacional de la compañía, y su poder reside en centrar la toma de decisiones directiva en la multiplicidad y diversidad de las relaciones dentro de las cuales la corporación tiene su ser, y en la naturaleza multipropósito de la corporación, como vehículo para enriquecer estas relaciones en sus diferentes dimensiones. Además, lo que cuenta como reivindicaciones de los participantes depende del contexto, y cualquier decisión sólo puede ser tan buena como la visión moral de quien toma la decisión, que actúa dentro de los límites de un contexto problemático específico.

La teoría del participante en la empresa determina el rumbo de la visión; no puede simplificar los contextos concretos delimitando, en lo abstracto, a aquellos a quienes la visión debe contemplar en la diversidad de contextos concretos. El desarrollo moral en este caso no radica en tener reglas para simplificar las situaciones, sino en poseer la capacidad incrementada de reconocer las dimensiones morales complejas de una situación. De este modo, esa teoría parece alojar, en su propia naturaleza, no sólo una concepción de las relaciones de la corporación, sino también la comprensión de la naturaleza de la circunstancia en la que se toman las decisiones éticas pertinentes en situaciones concretas.

Teoría del contrato social, ética y naturaleza, y pragmatismo

Las responsabilidades sociales nacientes de las corporaciones también se han expresado en función de un contrato cambiante entre las compañías y la sociedad, que refleja las distintas expectativas en relación con el desempeño social de los negocios (Anshen, 1954). El viejo contrato entre las empresas y la sociedad se basaba en la perspectiva de que el crecimiento económico era el origen de todo progreso, tanto social como económico. Se consideraba que el motor que impulsaba este crecimiento económico era el afán de lucro de la empresa competitiva privada. De este modo, la misión básica de las empresas era producir bienes y servicios que vendían con ganancia, y al hacerlo realizaban su aportación máxima a la sociedad y eran socialmente responsables (Friedman, 1970).

Este contrato cambiante entre las empresas y la sociedad se basaba en el punto de vista de que la búsqueda resuelta del crecimiento económico producía efectos colaterales nocivos que imponían costos a la sociedad. La búsqueda del crecimiento económico, según algunos teóricos, no conducía necesaria y automáticamente al progreso social, sino que, por el contrario, provocaba el deterioro del ambiente físico, lugares de trabajo peligrosos, discriminación contra ciertos grupos de la sociedad y otros problemas sociales. Tal contrato entre las empresas y la sociedad representaba la reducción de estos costos sociales de hacer negocios inculcando en las compañías la idea de que tienen la obligación de trabajar por el mejoramiento social y económico.

El Comité para el Desarrollo Económico (CDE, 1971) expresó la idea anterior en los siguientes términos: en la actualidad, es patente que los términos del contrato entre la sociedad y las compañías están cambiando de manera sustantiva e importante. Se

pide a las empresas que asuman más responsabilidades que nunca con la sociedad y que sirvan a una gama más amplia de valores humanos. En efecto, lo que se pide a las empresas de negocios es que contribuyan más a la calidad de la vida estadounidense en vez de limitarse a suministrar cantidades de productos y servicios.

Los términos cambiantes del contrato se encuentran en las leyes y reglamentos que la sociedad ha establecido como marco legal dentro del cual las empresas deben operar, así como en la comprensión compartida que predomina ahora en cuanto a las expectativas de cada grupo con respecto al otro (Carroll, 1996, p. 19). El contrato social es un conjunto de dos entendimientos recíprocos que caracteriza la relación entre empresas y sociedad, y los cambios en este contrato que han tenido lugar en las últimas décadas son resultado directo de la importancia cada vez mayor que tiene el entorno social de las empresas. Las *reglas del juego* han cambiado, en especial debido a las leyes y los reglamentos que han entrado en vigor en relación con problemas sociales como la contaminación y la discriminación.

Las formulaciones más recientes del concepto de contrato social han puesto de relieve una gama más amplia de responsabilidades relacionadas con consumidores y empleados (Donaldson, 1982) y de las responsabilidades de las corporaciones multinacionales hacia su país y las naciones anfitrionas (Donaldson, 1989). Así, la teoría del contrato social tiene una larga y rica historia en el pensamiento administrativo y social. También se encuentra en las obras sobre ética de los negocios, en particular en el trabajo de John Rawls (1999) respecto al concepto de justicia. Los principios de justicia que Rawls defiende se basan en un contrato social convenido por los miembros de la sociedad en una así llamada *posición original*. Esta posición original es algo parecido a un ejercicio intelectual para demostrar que es posible deducir principios de justicia que pueden defenderse con base en la imparcialidad y la toma de decisiones objetiva. En este ejercicio, tales principios se comprenden con base en el llamado *velo de ignorancia*, donde los miembros de la sociedad no conocen su raza, posición social, recursos económicos, género ni ninguna otra cosa acerca de sí mismos. Al carecer de este tipo de conocimiento, supuestamente están exentos de cualquier interés en particular. Puesto que no conocen su posición o función en la sociedad, se supone que pueden llegar a un acuerdo más justo con respecto a las reglas *por las que quieren ser regidos cuando traspasen el velo*. Este acuerdo se negocia por individuos atómicos antes de que pertenezcan a cualquier tipo de sociedad. Por consiguiente, la postura de Rawls parte de principios impulsados por el interés egoísta de la justicia abstracta formada por individuos atómicos, presociales, que funcionan detrás de un velo de ignorancia. Esta postura destaca la supremacía del individuo.

Las obras recientes de Donaldson y Dunfee (1999) se centran en el desarrollo de la teoría integradora de los contratos sociales, la cual, entre otras cosas, intenta abordar el tema de adoptar un enfoque pluralista hacia la ética en los negocios, sin caer en el problema del relativismo. Donaldson y Dunfee (1994) se ocupan de fomentar la interconexión que hay entre la investigación normativa y empírica sobre la ética de los negocios, pero en el ensayo de 1995 desarrollan la teoría sin hacer referencia a la cuestión de la investigación normativa y empírica. Sostienen que el pluralismo, y el *espacio*

moral libre que tiene como consecuencia, está incluido en la diversidad de microcontratos que representan acuerdos o entendimientos compartidos relacionados con las normas morales que gobiernan tipos específicos de interacciones económicas. Esta libertad para especificar de manera más precisa las normas de la interacción económica está garantizada a su vez por el contrato macrosocial con el que todos los contratantes, sin considerar los microcontratos específicos, estarían de acuerdo. Cuando un microcontrato para una comunidad determinada se basa en el consentimiento informado y toma en cuenta el derecho de salida, la norma es auténtica. Como los autores observan, hasta este momento el macrocontrato da cabida al espacio moral libre, pero no impone ningún límite.

El resultado, si hubiera que detenerse en este punto, es el relativismo cultural. Lo que las partes que intervienen en el macrocontrato tienen que hacer es autorizar límites que no son relativos en la microcomunidad. Estos límites están comprendidos en las hipernormas, que se definen como los principios implícitos que son fundamentales a tal grado para la existencia humana que sirven como guía para evaluar las normas morales de menor nivel. Donaldson y Dunfee no adoptan una postura específica en relación con la pregunta fundamental respecto a la base epistemológica de las hipernormas, ya que consideran que es innecesario para el proceso de identificación de las hipernormas. La tarea de identificar e interpretar una lista exhaustiva de hipernormas es abierta, puesto que no hay modo de determinar cuándo una lista propuesta está completa. Además, es probable que nuestra comprensión de las hipernormas varíe con el tiempo, lo que daría como resultado una lista que cambiaría continuamente. El contrato macrosocial incluiría un medio de arbitrar y conciliar conflictos entre los diversos contratos microsociales por medio de la aplicación de reglas basadas en prioridades congruentes con el contrato macrosocial. Éste, pues, establece restricciones morales y confiere legitimidad moral a los contratos microsociales. Los dos niveles de contratos en conjunto permiten el pluralismo sin caer en el relativismo.

El pragmatismo también desestima el absolutismo en la ética, sin caer en el relativismo. El sentido vital y creciente de la rectitud moral no proviene del adoctrinamiento de principios abstractos, sino de la sensibilidad ante situaciones concretas y demandas de las valoraciones humanas en su diversidad y carácter común subyacente, como ser humano en tal calidad, que confronta una realidad común dentro de la cual tiene que aprender a prosperar. Esta filosofía ofrece una base epistemológica para normas de cualquier tipo, basadas no en la racionalidad abstracta, sino en la sensación original, rica y elusiva de las raíces primitivas en la vida comunal. A su vez, este sentido de vida comunal está arraigado en la comprensión novedosa de que el ser y la comunidad están inherentemente relacionados y son dinámicos, y consisten en un acomodo continuo entre la creatividad y la conformidad, el yo y el otro, el cambio y la tradición y, análogamente, la corporación y los múltiples contextos relacionales que forman parte de su existencia.

Dentro de este contexto pragmático no es posible entender el crecimiento en función de un fin preestablecido, sino que se necesita más bien el enriquecimiento de la existencia en su totalidad. Por lo tanto, el crecimiento es finalmente el causante de las

dimensiones morales de la existencia humana concreta, trátese de crecimiento del yo, de la comunidad o de la corporación.

En resumen, Rosenthal y Buchholz sostienen que el pragmatismo es inherentemente pluralista, con lo que se ofrece una base para un enfoque pluralista hacia la ética de los negocios, que no cae en el relativismo, que requiere sensibilidad ante las situaciones concretas, en contraste con la aplicación de reglas, y que vence el individualismo atomista dentro de la visión relacional del yo y la comunidad.

DOCE MITOS EN LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

Por Héctor Zagal Arreguín*

En una ocasión se le preguntó a un político latinoamericano: “¿Qué es para usted la moral?” Contestó: “Moral es el árbol que da moras.” Hasta aquí el alarde de republicanism latinoamericano. Con todo, la falta de ética no es un defecto sólo de los políticos latinoamericanos, o de los *yuppies* de Wall Street. La historia guarda memorables hechos. El príncipe Alberto, consorte de la reina Victoria, agonizaba en el Palacio de Buckingham. Un astuto comerciante londinense sobornó a un paje de palacio para que nada más morir el príncipe, lo supiera él. El paje le avisó antes de que la noticia se hiciera pública. El comerciante rápidamente compró todas las existencias de tafetán negro de Londres y sus alrededores. Cuando los funcionarios de palacio quisieron comprar tafetán para elaborar los adornos luctuosos, se encontraron con que el comerciante había monopolizado el tafetán y lo vendía tres veces más caro.

Los Rotschild tampoco escapan inmaculados. Se cuenta que el origen de la fabulosa fortuna de estos financieros fue muy peculiar. El imperio de Bonaparte agonizaba, y la economía inglesa dependía en buena medida de la derrota del Corso. Wellington luchaba contra Napoleón en Waterloo. El resultado de la batalla era decisivo para la bolsa inglesa. Una derrota inglesa significaría una caída en la Bolsa de Londres. Rotschild envió mensajeros privados al campo para que, nada más se decidiera la batalla, él tuviera noticia. Para él, saber el resultado antes que los demás, incluida la corona, era crucial. El mensajero avisó inmediatamente a Rotschild que Napoleón había perdido. El astuto financiero acudió de inmediato a la Bolsa y vendió documentos con frenesí. Los demás, al percatarse de que había recibido noticias frescas de la batalla y al verlo vender barato y con rapidez, supusieron lo que quería Rotschild que pensarán: sabía que Wellington había perdido. Todos vendieron y la bolsa se desplomó. Cuando los precios tocaban fondo y poco antes de que el mensajero oficial llegase con la nueva, Rotschild compró todo. Al hacerse oficial el triunfo inglés, la bolsa se recuperó. Los Rotschild se convirtieron en una de las familias más opulentas del mundo hasta el día de hoy.

* Este artículo se publicó originalmente en la revista *Istmo*, México, núm. 224, mayo 1996, pp. 10-14, y posteriormente se recopiló en el libro de Carlos Llano C. y Héctor Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México: Editorial Trillas, 2001, pp. 115-127.

En la actualidad, las comunicaciones son mejores. No obstante, el mercado dista de ser transparente, limpio de trampas y especulaciones. Los hombres “de a pie”, es decir, la infantería de la sociedad, reclaman una actitud ética en los dos grandes espacios tecnoestructurales: el mercado y el Estado. Los empresarios también se están uniendo a este clamor. Los consultores, las escuelas de negocios y muy pocos intelectuales se han atrevido a hablar de ética en la empresa, de ética de los negocios. Las publicaciones especializadas son abundantes. Aunque, mirando atentamente, se percibe una falta de solidez en muchos planteamientos de la ética de los negocios. El sincretismo y el irenismo, una especie de *concertación*, rondan la ética de los negocios. Se han publicado libros de ética de los negocios, donde las palabras *mal*, *bien* o *vicio* y *virtud* aparecen tímida y escasamente. En su lugar se habla de palabras como *excelencia*, *cultura corporativa*, *realización*. Tal fraseología no pocas veces esconde la carencia de una estructura firme y compacta, cuando no un vergonzante escepticismo ético. En definitiva, o la ética de los negocios se construye a partir de un concepto filosófico del hombre, o queda reducida a un discurso más o menos cursi y filantrópico, si no es que se convierte en un instrumento de manipulación utilitarista.

Por admiración a Aristóteles, a continuación se presentan 12 mitos que giran alrededor de la ética de los negocios. No se niega el enfoque aristotélico. La opinión del autor es que Aristóteles algo puede aportar a esta sociedad donde “el dinero no duerme”. Es más, si Aristóteles hubiera nacido en esta época, Peter Drucker se hubiera quedado sin trabajo.

1. El mito de la doble moral

Existe una tajante división entre lo privado y lo público. Falso

Ciertamente existen asuntos que son privados y asuntos que son públicos. Ser aficionado a un equipo de fútbol o a otro carece de relevancia pública. No es de incumbencia pública. También es irrelevante desde el punto de vista público la preferencia por el martini seco y por los caracoles a la bordalesa. Sin embargo, si la preferencia por el martini lleva a conducir en estado de ebriedad, y la afición a cierto equipo de fútbol lleva a golpear el rostro de cuanto aficionado al equipo rival se encuentre uno, los gustos privados tienen una dimensión pública.

El actor de la vida social es un hombre real, con creencias, convicciones, cualidades y hábitos de conducta. Es absurdo suponer que las convicciones y cualidades éticas son algo que pueda ponerse y quitarse como quien se anuda la corbata para entrar a una junta, y se la quita para asolearse en la playa. Las convicciones y cualidades éticas tienen necesariamente un influjo en la vida pública. Las cualidades éticas son inherentes de la persona: la transforman auténticamente. No se les puede despojar de ellas. Por lo tanto, la ética empresarial está cimentada en la ética de cada uno de los individuos que la integran. La vida privada de los obreros, empleados, directivos y accionistas se relaciona directamente con la ética de la corporación. Esta relación es mayor en la medida que se posee mayor poder de decisión.

Por consiguiente, el liberalismo, del que ahora reniegan tantos, no es un marco adecuado para hablar de la ética de los negocios. La doble moral es una esquizofrenia an-

tropológica: Dr. Jekyll y Mr. Hyde. El dogma liberal de la autonomía de lo privado no es verdadero. En el mundo real, lo privado y lo público se entremezclan, pues el actor de la vida social es uno. El sujeto porta a donde va, al despacho o a su casa, sus cualidades personales. Nadie se puede despojar de sus hábitos, positivos o negativos, al momento de administrar fondos, y luego vestirse con ellos en la reunión con los amigos. El liberalismo es miope. No ve las continuas intersecciones entre la esfera pública y la esfera privada. Intersecciones que tienen su raíz en la unidad de la persona. La naturaleza humana es la misma en la mesa de negociaciones y en la intimidad del hogar.

2. El mito de la argumentación

La ética de los negocios no requiere de fundamentos teóricos. Falso

La ética asume una visión del hombre y una visión de la vida. La ética de los negocios se inserta, lo quiera o no el consejo de administración, en una determinada tradición antropológica. Los códigos de deber y de valores, sin un fundamento antropológico, devienen en un manual de “buenas maneras”. Exigir el cumplimiento del deber en condiciones adversas requiere algo más que el dictado del *Chairman*. Exigir al director jurídico que envíe los asuntos al notario mejor cualificado y no al notario que le ofrece regalos requiere algo más que un memorándum de la dirección general. El director jurídico debe admitir una tradición que reconozca que el dinero no es el único regulador del comportamiento profesional, lo que supone, entre otras cosas, una concepción de la felicidad humana no reducida a la acumulación de bienes.

La ética, llámese ética de los negocios o ética profesional, está insertada en una tradición. No existe una ética “aséptica”. Consolidar una ética requiere consolidar una visión del ser humano y del mundo. No hay ética sin una teoría de felicidad humana. Hablar de ética de los negocios sin hablar de “vicios” y “virtudes”, de “bien” y “mal” y de “finalidades últimas” es tan absurdo como hablar de música sin hablar de sonidos, o hablar de comida sin hablar de sabores. Quienes se dedican a la ética de los negocios, y también sus destinatarios, deben definir una postura clara sobre el hombre y su finalidad. Mientras no se tome postura en aras de la tolerancia y del pluralismo, la ética de los negocios será una tenue capa de buenas intenciones, inconexas con el sistema de producción y con el sistema de creencias.

3. El mito del saber misterioso

La ética de los negocios no se puede enseñar. Falso

El mito de la intransferibilidad de la ética arranca de un malentendido: suponer que la ética es una habilidad sin respaldo teórico. La ética de los negocios, como cualquier aplicación de la ética, no es un conocimiento teórico: es un conocimiento práctico. Existe una diferencia radical entre saber historia del derecho y saber mercadología. Sabe mercadología quien vende, no quien conoce sus teorías actuales. Sabe tocar piano quien es capaz de tocar “Claro de Luna”, no quien sabe cuál tecla es Re y cuál Do. De manera semejante, sabe ética quien reparte las utilidades con justicia, no quien conoce el significado de la palabra justicia.

Los saberes prácticos —es el caso de la ética— se adquieren ejercitándose. Nadie aprende a tocar piano sin practicar, pero tampoco basta la práctica aislada para ser un pianista profesional. Hace falta el consejo y la ayuda de un buen concertista. De manera similar, no se aprende ética sin práctica, pero una ética sólida requiere la orientación de otra persona. Por ejemplo, algunos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard hablan de la conveniencia de que el profesor sea a la vez un mentor. Los influjos externos, como los profesores, directivos, entre otros, tienen un valor en la adquisición de habilidades éticas. Sin esos influjos, por ejemplo, es difícil adquirir los conocimientos teóricos, como el concepto del hombre y visión del mundo, presupuestos en las acciones éticamente acertadas. El ejemplo y la experiencia de los otros, así como el sistema de valores corporativamente aceptados, son decisivos en la adquisición de habilidades éticas. Para decirlo de manera más radical, tanto los vicios como las virtudes se contagian.

4. El mito del prontuario

La ética es un conjunto de reglas. Falso

En un libro de moral del siglo XVIII, el autor hace gala de sus conocimientos de casuística. Por ejemplo, cuando un verdugo ejecuta a varios hombres con una misma operación, ¿debe cobrar por cabeza o por la ejecución global? Cuando un arriero recibe un cargamento, ¿qué tanto es lícito alejarse de la ruta más corta? Hay la impresión de que más de un directivo espera que un libro de ética de negocios sea una especie de recetario para solucionar todos los casos habidos y por haber, una especie de prontuario. Recientemente, un abogado preguntaba en qué tasa de interés comenzaba la usura. Sobra decir que salió decepcionado cuando se le explicó que no había una respuesta matemática.

La ética no es exclusivamente un conjunto de reglas. No es sólo un código de conducta. Es un conjunto de habilidades que permiten identificar lo correcto aquí y ahora, y obrar en consecuencia. Los hombres de negocios reclaman de los filósofos libros de ética que les resuelvan todos los casos posibles. En definitiva, añoran los libros de casuística.

Sin embargo, lo fundamental en la ética es la posesión de habilidades (lo que los griegos llamaron *virtudes*), que disponen al hombre a obrar habitualmente con corrección en cada una de las diversas circunstancias de la vida. Por eso, los cursos de inducción a la ética, los análisis de casos éticos, los estudios de códigos de comportamiento tienen un valor limitado. Lo esencial es la consecución de habilidades éticas en los miembros de la corporación. Si los miembros de la organización no poseen un mínimo de hábitos éticos, la ética de la empresa está sostenida por alfileres.

5. El mito de la ingeniería ética

La ética de los negocios es un saber técnico. Falso

La ética no es una habilidad técnica. Las habilidades técnicas, lo mismo las finanzas que la carpintería, se caracterizan por transformar el mundo exterior. El médico cura

enfermos, el ingeniero programa líneas de producción, el tornero elabora engranes, el analista calcula riesgos. En todas estas ocupaciones, el objeto transformado es el mundo externo. Por el contrario, en la ética, el objeto que se transforma es el sujeto. Las habilidades éticas transforman, ante todo, al sujeto que las ejercita. El hombre austero se perfecciona a sí mismo con su austeridad y el hombre justo se perfecciona a sí mismo con su justicia. En este sentido, la ética no redundan inmediatamente en la empresa; sí redundan inmediatamente, en cambio, en los hombres de la empresa. Los hábitos éticos modifican la empresa de modo indirecto, pero única y exclusivamente en la medida que los individuos se han autotransformado.

6. El mito del buen ladrón

Las cualidades éticas o hábitos se pueden poseer aisladamente. Falso

Los hábitos éticos, positivos o negativos, forman un entramado indisoluble. Una cualidad ética reclama las otras. El carácter ético es una trama de virtudes. Cada cualidad ética da sostén y consistencia a las otras. Así como a un tejido lo componen hilos entrelazados, el carácter ético está compuesto de virtudes amalgamadas. La justicia requiere fortaleza, y la prudencia templanza. Para ser justo con los proveedores y pagar a tiempo no basta la justicia; hace falta fortaleza y austeridad para resistir la tentación de comprar un automóvil con los productos financieros de poner a trabajar el dinero ajeno. Para ser prudente y saber qué es correcto aquí y ahora hace falta ser sobrio y templado, pues un directivo irascible y alcohólico difícilmente tendrá la cabeza despejada para decidir con prudencia si debe despedir a los mayores de 50 años en tiempos de crisis.

7. El mito del legalismo

La ética equivale al derecho. Falso por inexacto

No basta cumplir las leyes positivas, como la Constitución, códigos, reglamentos, para ser ético. La ética va más allá de lo escrito y de los hechos visibles. Las cualidades éticas engloban las intenciones, los deseos y los pensamientos. Una empresa de comunicaciones puede mantener una fundación cultural editorial para deducir impuestos, para fomentar la cultura, para repartir indirectamente la riqueza, para lograr una buena imagen ante el público o, sencillamente, para sobornar a los intelectuales. Mantener una fundación editorial es jurídicamente lícito, pero la finalidad se infiltra en la operación y puede llegar ésta a ser éticamente incorrecta. El derecho no regula sino lo mínimo indispensable para mantener la armonía en convivencia social. La ética va mucho más allá: la ética es el modo de desarrollar positivamente la propia personalidad y, por ende, la de los hombres circundantes.

8. El mito de la eficacia de la KGB

Los controles excesivos generan actitudes éticas. Falso

Los controles excesivos generan burocracia. A mediano plazo asfixian la iniciativa de los empleados, y a la larga propician la corrupción. La desconfianza genera desconfianza. Institucionalizar la desconfianza no produce actitudes éticas. Recientemente, un

político latinoamericano respondió así a la pregunta del entrevistador: ¿Cómo va a luchar el gobierno contra la corrupción? “Reduciremos la discrecionalidad de los funcionarios y aumentaremos los controles del sistema.” Craso error. Controlar no es dirigir. La honradez no se alcanza quitando poder y autoridad. Un funcionario sin más poder que el de poner un sello puede ser un hombre corrupto, y un funcionario con amplio poder de decisión puede ser un hombre honrado.

9. El mito del mitote (organigrama)

La ética es un problema de organización. Ambiguo

El entorno político, social, económico y cultural influye decisivamente en los valores aceptados por la empresa. A su vez, los valores corporativos influyen en los miembros de la organización. Sin embargo, hay una fractura entre organización e individuo. El individuo vive en la organización, pero conserva siempre un margen de autonomía. El individuo no es un mero agente del sistema, no funciona única y exclusivamente por la fuerza del sistema. Por lo tanto, no basta una transformación del sistema para transformar al individuo. El individuo debe querer transformarse y asumir los valores del sistema, libre y conscientemente. Como lo señalan Bartlett y Ghoshal, la reestructuración de las organizaciones requiere una estructuración mental previa. La ética de la empresa no se logra cambiando sólo los aspectos duros de la organización; es menester un cambio en los agentes de la organización.

10. El mito del buen negociante

La ética en los negocios es un valor agregado

La ética no es un “bien” que se agrega al producto. No es una cereza que se agrega a un pastel. Carece de sentido vender agua mineral “con ética” y agua mineral “sin ética”, como si se tratara de “gas” o “cafeína”. La ética no puede contabilizarse ni medirse. Los contadores no podrán asentar en sus libros los ingresos obtenidos por ventas de productos “con ética”. La ética se encuentra presente a lo largo de todo el proceso de producción. La ética es un modo de vida, y se manifiesta tanto en el mundo laboral como en la esfera familiar.

11. El mito puritano

No deben premiarse las actitudes éticas. Falso, por puritano

El empleado no debe ser ético por el premio (“¿qué tal si un día no me dan premio?”), pero la institución debe facilitar las conductas éticas. No basta castigar al cajero que roba, hay que premiar a los cajeros que no estafan. La mejor manera de premiar definitivamente es el sueldo justo y el ambiente de trabajo satisfactorio. Las cualidades éticas no son algo que pueda comprarse. Sería absurdo poner un anuncio que dijera: “Se solicita contralor honrado. Se ofrece excelente sueldo. Contadores pillos, no presentarse.” Sin embargo, los incentivos, que no equivalen sólo a remuneración económica, facilitan la ejecución de actos virtuosos. El director de empresa debe hacer que la práctica de las virtudes sea algo atractivo en su empresa.

12. El mito del Pípila

La ética consiste en un conjunto de prohibiciones

Puede compararse la ética con el instructivo de funcionamiento de un auto. Cuando se compra un coche nuevo, el vendedor entrega un manual con indicaciones para su buen uso. Se indica, por ejemplo, que no se debe correr a más de 80 km/h durante los primeros 1 000 kilómetros. Se trata evidentemente de una prohibición. El dueño puede molestarse con el vendedor y decirle: “A mí nadie me dice qué debo hacer con mis cosas. Yo hago con mi coche lo que quiero.” Pero en tal caso, el auto se estropeará en poco tiempo.

La ética, y por lo tanto, la ética de los negocios, es una *norma* para el óptimo uso de la naturaleza humana. Sólo comportándose éticamente los hombres podrán explotar todas las capacidades de la naturaleza. Es erróneo pensar que la conducta irracional, es decir, el comportamiento no ético, hace al ser humano. Falso. La ética no es una lápida que aplasta la personalidad, como la piedra que cargaba el mexicanísimo *Pípila*. La ética es una plataforma para desarrollar la personalidad; es un trampolín para un desarrollo pleno.

Suele identificarse la ética con los códigos prohibitivos. Ésta es una visión reductiva y patológica de la ética. Es cierto que los códigos éticos prohíben algunos comportamientos por antinaturales, pero al lado de esas prohibiciones, la ética promueve una multitud de comportamientos positivos. Por ello, algunos autores, como Alasdair McIntyre, prefieren hablar de *ética de virtudes* más que de ética de reglas. En ética de los negocios se puede prohibir dar cierto tipo de regalos, pero junto a esa prohibición existe una dimensión positiva: ser justo. Y la justicia se puede vivir de muchas maneras: vendiendo automóviles, cobrando por reciclar basura, fabricando insecticidas, elaborando programas para computadoras, capacitando secretarías... Las virtudes son un abanico inabarcable de posibilidades. Para los griegos, la ética era el arte de lograr la felicidad de acuerdo con la propia naturaleza, y la naturaleza humana es multiforme.

La ética no es algo que se añade a la empresa para incrementar utilidades. La ética es una dimensión natural del hombre, como lo es su corporeidad. Sin duda, vivir dentro de la ética exige esfuerzo, comportarse habitualmente al margen de la ética lo exige también. Además, si “guardar la línea” exige privaciones, no debe extrañar que el desarrollo de los “músculos” éticos también las exija.

En todo caso, debe escaparse a la tentación de legitimar la ética porque es útil o porque ahorra dinero. La ética se legitima porque es natural, porque es el camino por donde el hombre se realiza como ser racional y solidario. Mientras la empresa no asuma este principio, la ética seguirá siendo “una extraña entre nosotros”.

CONCLUSIONES

La ética de la administración ha llegado a ser una cuestión importante de las organizaciones y la sociedad en las últimas décadas. Las encuestas indican que el público no

tiene en muy alta estima a las empresas y a la ética de la administración. Para que la comunidad empresarial revierta esta situación se requieren esfuerzos muy grandes. Una parte de éstos consiste en comprender qué significa ética de la administración, por qué es importante y cómo debe integrarse a la toma de decisiones. Tanto la filosofía moral como la teoría de la administración contienen principios éticos que informarán a los gerentes interesados.

Uno de los desafíos más formidables es evitar la administración inmoral y transitar del modo amoral a la administración moral en el liderazgo, comportamiento, toma de decisiones, políticas y prácticas. La administración moral exige liderazgo ético. Supone algo más que “no actuar mal”. La administración moral demanda que los gerentes identifiquen las situaciones vulnerables en las que la amoralidad podría imponerse si la gerencia no las considera de manera reflexiva y cuidadosa. La administración moral requiere que los gerentes comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la organización y los intereses de cada uno de estos grupos. Si se pretende aplicar el modelo de administración moral, los gerentes deben integrar la sabiduría ética a su sabiduría administrativa y adoptar las medidas necesarias a fin de crear y mantener un clima ético en sus organizaciones. Si esto se logra, los objetivos deseables de la administración moral son alcanzables.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F.J. *Managing Corporate Ethics*. Nueva York: Oxford University Press, 1994.
- Alvira, Tomás. “Libertad moral y unidad del hombre”, en *Anuario Filosófico*, Pamplona: EUNSA, 1980.
- Anshen, M. *Executive development: In-company vs. university programs*. Harvard Business Review, 1954, 32, 83-91.
- Aznar, H. *Comunicación responsable: deontología y autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel, 1999.
- Barnouw, E.A. *History of Broadcasting in the United States*. Nueva York: Oxford University Press, 1999.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*, McGraw-Hill, Madrid, 1991.
- Berenbeim, R.E. *Corporate Ethics*. Nueva York: The Conference Board, 1987.
- Blanchard, K. y Peale, N.V. *The Power of Ethical Management*. Nueva York: Fawcett Crest, 1988.
- Carroll, A.B. *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review, 1979; 4(4): 497-505.
- . “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, 1991; julio-agosto: 39-48.
- Clarkson, M.B.E. *Defining, Evaluating and managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model*. Research in Corporate Social Performance (Ed.) Preston Greenwich, CT: Jai Press, 1994.
- Donaldson, L.. “The ethereal hand: organizational management theory”, *Academy of Management Review*, 15: 369-381, 1982.

- Donaldson, L. y Davis, J.H. "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder return", *Australian Journal of Management*, 16: 49-64, 1989.
- Donaldson, T. y W. Dunfee. *Ties That Bind*, Harvard Business School, 1999, pp. 38-41.
- Durkheim, Emile. *La división del trabajo social*. Madrid: Biblioteca Científico-Filosófica, 1928.
- Fernández, Aurelio. *Teología moral*. Burgos: Ediciones Aldecoa, 1995.
- Fernández, F. José Luis. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESC Editorial, 1994.
- Ferrell, O.C. y Fraedrich, J. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin, 1991.
- Finnis, J. *Ley natural y derechos naturales*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, 1989.
- Fontrodona, F.J. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, 1998.
- Frederick, W., K. Davis y J.E. Post. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992.
- Friedman, M. *The Counter-Revolution in Monetary Theory*, Institute of Economic Affairs, occasional paper 33, London Galbraith, 1970.
- Freeman, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA, E.U.A., 1984.
- Garay, Jesús de. *El juego: una ética para el mercado*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- Gilder, G. *El espíritu de empresa*. Barcelona: Edhasa, 1986.
- Gilligan, C. *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- González, Ana Marta. "De veritate 16 y 17. La sindéresis y la conciencia." *Cuadernos de Anuario Filosófico*, Pamplona: 1998.
- Grunig, J. Hunt T. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Guillén, P. Manuel y Rodríguez, S. Alfredo. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, Colección AEDOS, 1998.
- Hamel, G. *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Instituto de la Ética Josephson, "98 Survey of American Youth" (octubre de 1998), www.josephsoninstitute.org/98-Survey/98survey.htm.
- Kant, Immanuel. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Espasa Calpe, 1973.
- Kidder, R. "Ethics and the bottom line: Ten reasons for businesses to do right." *Insights on Global Ethics*, 1997; primavera: 7-9.
- Lecierq, Jacques. *Las grandes líneas de la filosofía moral*. Madrid: Gredos, 1956.
- Levy, Bruhl. *La moral y la ciencia de las costumbres*. Madrid: Biblioteca Científico-Filosófica, 1929.
- Llano, A. y Llano, C. *Paradojas de la ética empresarial*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1999.
- Llano, Carlos. *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. México: McGraw-Hill, 1995.
- Llano C., Carlos y Héctor Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México, Editorial Trillas, 2001, pp. 115-127.
- Marias, Julián. *La felicidad humana*. Madrid: Alianza, 1988.
- Marina, J.A. *Ética para náufragos*. Madrid: Anagrama, 1996.
- Melé, Doménec. *Ética en la dirección de empresas*. Barcelona: Folio, 1997.
- Messner, Johannes. *Ética general y aplicada*. Madrid: Rialp, 1969.
- Nieto, A. *Cartas a un empresario de la información*. Madrid: Fragua, 1988.
- Noriega, J.L. *Crítica de la seducción mediática*. Madrid: Tecnos, 1997.

- Nueno, P. "Hacia un concepto integral del emprendedor". Pamplona: Memoria de la Universidad de Navarra: Lección inaugural de curso en la Universidad de Navarra, 1988.
- Pérez, L.J.A. *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1987.
- Peters, T. "The Planning Fetish". *Wall Street Journal*, 1980, 7 de julio, p. 10.
- Peters, T.J. "Putting Excellence in Management." *Business Week*, 1980; 21 de julio, pp. 25-27.
- Polo, Leonardo. *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial, Colección AEDOS, 1997.
- Rawls, John. *A theory of justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1999, p. 16.
- Rodríguez, L. Ángel. *Ética general*. Pamplona: EUNSA, 1991.
- Sánchez-Taberner, A. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra, 2000.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning, 2000.
- Viladrich, Pedro. *Derecho eclesiástico español*. Pamplona: EUNSA, 1983.
- Wicks, A.; Gilbert Jr, D.; Freeman, R. 1994. "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept." *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Yepes, S. Ricardo. *Fundamentos de antropología*. Pamplona: EUNSA, 1996.

Ética y liderazgo

OBJETIVOS

- Definir claramente el liderazgo y sus teorías aplicadas a la ética.
- Conocer las teorías de liderazgo desde el punto de vista del comportamiento organizacional.
- Destacar que es compatible ser líder y ser competitivo simultáneamente.
- Identificar las limitaciones de las teorías del liderazgo.
- Darse cuenta que el liderazgo emana de la confianza, y que ésta se construye con base en el entendimiento recíproco de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

En medio de cambios trascendentes, los líderes deben poseer una visión extraordinaria, significativa y convincente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en que actúan (Bennis, 1998). Por lo tanto, la ética no es sólo cuestión de personas, es algo claramente interpersonal.

EL VERDADERO LIDERAZGO POLÍTICO

En los últimos tiempos se ha repetido en demasiadas ocasiones: el liderazgo se demuestra en la eficacia; no hay eficacia, luego no existe liderazgo que valga. El liderazgo es evidente cuando la organización política avanza: hay nuevos afiliados, nuevas delegaciones, nuevas campañas, nuevos cotos de poder político para la organización, flujo de recursos económicos, entre otros. Vale la pena definir el concepto de liderazgo y establecer los parámetros por los que debe discurrir.

La tarea del liderazgo

El líder es el que se sitúa al frente. Pero no es el único, ni todo puede depender de él. El líder no es más que el motor de la organización. Pero, como todo motor, quema “combustible” y genera un movimiento hacia delante; ese “combustible” es la doctrina-programa y los objetivos-estrategia. Si el líder cree que el “combustible” de su gestión es la militancia, se equivoca. La militancia sigue al líder, avanza con él, a su mismo paso, y cuando el líder es tal, avanza a su ritmo. Cuando el líder “quema” a la militancia y, por lo tanto, la considera objetivamente como combustible, lo que está haciendo es alejarse de modo ineludible de su doctrina y de la línea fijada por el congreso del partido.

El liderazgo tiene una tarea interior, de cara a la organización, y otra tarea exterior, es decir, su proyección sobre la sociedad. De cara al interior, el líder es el movilizador de la organización, el guía y el perfecto coordinador de la militancia a la que dirige en el cumplimiento de los objetivos fijados en los congresos del partido. De cara al exterior, el líder es un faro para la sociedad y, junto con sus camaradas, la levadura de las masas. En ambos frentes debe alumbrar aquello que otros no ven, iluminar lo que está oscuro para la población o para la militancia.

Estos dos frentes se manifiestan en toda su actividad: el líder debe llevar adelante a la organización, pero también a la sociedad. El líder debe tener envergadura suficiente como para rectificar y orientar las reacciones populares cuando haga falta, no basta con que intente decir justo lo mismo que dicen las masas siempre y en todo lugar, sino que debe llevar a la población hacia las posiciones defendidas por el partido. Asimismo, el líder debe cuidar de no aceptar acríticamente las tendencias que vayan apareciendo en el interior de su organización, frecuentemente protagonizadas por empleados exaltados, con poca formación política, quienes, en su entusiasmo inconsciente, dan la espalda a las decisiones de los congresos.

Por una parte, el líder debe mantener equilibrios interiores; por otra, debe asegurar avances exteriores. Una organización política no es una formación militar en donde la obediencia es ciega y la disciplina absoluta. Inevitablemente, una organización política alberga en su interior distintas tendencias y “sensibilidades”. La habilidad del líder consiste en equilibrarlas, intentar extraer de ellas lo más positivo, evitar los enfrentamientos internos y las luchas fraccionales y preocuparse de que todas ellas respeten, acepten y trabajen para hacer viables las resoluciones de los congresos. Sólo cuando alguna fracción se aparta de las resoluciones tomadas, en la estricta observación de la legalidad estatutaria, el líder debe intentar resolver el conflicto exterior, no ser el primero en excitarlo. Y si esta resolución es imposible, debe aniquilar la tendencia mediante la sanción que estatutariamente corresponda o la expulsión como última medida, cuando cualquier otra solución es inevitable.

CÓMO EMERGE EL LÍDER

El líder emerge de la sociedad por su voluntad de poder, evidenciada en cualquier situación. Tiene la necesidad vital de ponerse al frente de cualquier situación que entra-

Algunas definiciones de liderazgo

...el proceso de llevar a unos grupos en una determinada dirección fundamentalmente por medios no coercitivos.

Un liderazgo eficiente se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para los grupos.

*Kotter J. P.,
1988*

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

Davis y Newstrom, 1991

ñe la resolución de un conflicto, una protesta, una reivindicación, o, simplemente, la acción de un grupo de empleados.

Pero la sola voluntad de poder no sirve. Con demasiada frecuencia la voluntad de poder enmascara sólo ambición, oportunismo, egocentrismo y megalomanía. Además de la voluntad de poder, el líder debe demostrar que en el ejercicio de la misma es capaz de obtener éxitos, o como mínimo, salidas razonables. Existen situaciones en las que un jefe no puede llevar a sus hombres a la victoria porque no existen condiciones objetivas para ella, pero al menos sí puede evitar que la derrota sea total y definitiva y que el repliegue sea ordenado.

El líder es aquel que es capaz de llevar a los que están con él hacia el éxito. Y el éxito supone obtener avances reales, efectivos, indiscutibles y objetivos. Para un partido político, la única forma de evidenciar los avances es mediante la conquista de mayores espacios de poder político. Cuanto más se avanza, más poder político se gestiona. No basta simplemente un crecimiento numérico de una formación política, sino que es preciso que ésta aumente su poder político, su influencia sobre la sociedad, y que la influencia se traduzca en la obtención de diputados, concejales, senadores, etcétera.

El líder y sus cualidades

Entre las cualidades esenciales del líder están las siguientes:

1. Habilidad para el mando, que es la cualidad mediante la cual se encuentra a los empleados más capaces para ocupar tareas concretas. No a los más fieles, ni a los más amigos, sino a los más capaces. El líder tiene una habilidad especial para valorar a los seres humanos. Es capaz de saber hasta dónde pueden llegar, y cuál es la función más concreta que pueden desarrollar. El mando no trata de concentrar funciones, lo cual ocurre sólo con los mandos inseguros e inestables, sino de situar a cada cuadro político al frente de la función ante la cual pueden rendir mejor.
2. Realiza los análisis políticos más lúcidos y que suponen las más exactas proyecciones de futuro. El líder prevé y se adelanta a lo que puede ocurrir mañana, lo anuncia con anticipación a sus empleados y sabe qué camino tomar para obtener la mayor rentabilidad política a las situaciones que van a producirse. El líder de cortas miras, que no analiza las coyunturas o que las analiza erróneamente, manifiesta su incapacidad para el liderazgo. Sus cualidades como estratega no están siempre presentes.
3. Tiene siempre una respuesta ante cualquier situación. Allí donde otros no saben cómo responder a situaciones nuevas, el líder siempre tiene respuestas; dispone de salidas que resultan invisibles para otros. No hace falta que otros se la dicten, él las ve antes que nadie. El líder une a su capacidad de mando sus cualidades como táctico.
4. Entiende, asume y asimila los sanos reflejos populares. Un líder alejado de las masas, que no vive o no entiende los problemas de éstas, no es un líder. El líder emana del corazón de la sociedad, entiende las cuestiones que preocupan a la

población, las asume y es capaz de dar respuestas simples a problemas complejos. Aquello a lo que la población aspira es lo que el líder dice espontáneamente en sus discursos; aquello que quiere oír es lo que el líder demuestra que conoce. El líder vive los problemas de la población y propone soluciones.

5. Es honesto con su organización. El líder es austero. Para él no existe ni el lujo, ni el exceso, sino sólo una adecuada administración de los recursos. Es capaz de justificar el gasto del último céntimo y señala los objetivos por alcanzar: ninguno de ellos tiene que ver con su lujo o bienestar económico, sino con el avance de su organización. Con frecuencia, el líder tiene medios económicos propios que le permiten un razonable nivel de vida y dedicar su tiempo a la organización. Eso es aceptable. Otros líderes han surgido de una modesta condición social. También es aceptable. Lo que es absolutamente inaceptable es que el líder haga suyos los recursos del partido, se acostumbre a vivir de éstos, y ni siquiera pueda presentar un balance de resultados y unos avances indiscutibles.
6. Tiene convicción y fe inquebrantables en la causa de la organización que defiende con tanta lucidez como tenacidad. El líder cree en lo que hace y es capaz de transmitir esta convicción en la justeza de sus ideales a todos los empleados. El líder cree que vale la pena empeñar su vida en la defensa y promoción de su causa. No alberga la menor duda en que vale la pena luchar por ella. Pero no es un fanático incapaz de razonar, argumentar y convencer, sino todo lo contrario. Su convicción es racional, se asienta sobre argumentos y datos objetivos.
7. Sabe reconocer sus errores, cuando los tiene. Un líder no tiene inconveniente en reconocer sus errores, cuando los ha cometido. Se esfuerza en la práctica de la objetividad, pero cuando se equivoca tiene la fuerza y la dignidad suficientes como para practicar la autocrítica, que es la capacidad para reconocer y explicar sus errores a fin de evitar volver a cometerlos. Como todo ser humano, el líder puede cometer errores. Sólo que en él sus aciertos son muy superiores a sus errores. El error es una excepción inesperada en la actividad del líder, muy por debajo de lo que aparece en cada uno de los que no son líderes. Pero, aun así, cuando el error aparece en la gestión del líder, reconocerlo es una buena muestra de su alta talla ética y moral.
8. Dispone de una fuerza interior superior a la normal. Allí donde otros no llegan, donde se agotan, donde no están en condiciones de arrastrar a otros, el líder manifiesta una fuerza interior indomable, de naturaleza vital y psicológica, que parece inagotable. Esta fuerza deriva de la voluntad de poder de la que hablaba Nietzsche, y es el rasgo más impresionante del liderazgo: “algo” le permite estar siempre en pie y en la vanguardia. No tiene inconveniente en prolongar reuniones y jornadas de trabajo hasta altas horas de la noche, para perfilar el trabajo de días sucesivos, o para convencer a alguien —una persona o una masa— a que le sigan a él y a su proyecto político. La conducción política es su primera tarea y nunca parece renunciar a ella, ni por su familia, ni por ninguna otra actividad.

9. Sabe mandar y someterse a principios superiores a su mando. El mando no es algo gratuito; se acepta y, por consiguiente, se acepta la subordinación porque trae avances objetivos y mensurables, y sobre todo porque, en el fondo, el líder es paradójicamente el primer subordinado. ¿A qué? Al programa, a los objetivos fijados por la organización, a las decisiones de los congresos, a los principios doctrinales de la organización. Por encima del líder, el programa. Por encima del líder, los intereses de la organización. Por encima del líder, los principios. Cuando el líder no respeta nada de esto, deja de ser líder y se convierte en un mero ambicioso u oportunista aprovechado y sin escrúpulos.
10. Tiene magnetismo personal, carisma y una capacidad de atracción y seducción de propios y ajenos. El carisma es la capacidad innata de atracción que posee el líder, que anima a otros a adherirse a sus posiciones. Se trata de un elemento irracional, pero no por ello menos real. Un líder no puede basarlo todo en la explotación de su carisma personal, sino que éste debe asentarse sobre los elementos objetivos antes mencionados: capacidad crítica, capacidad de análisis, fortaleza interior, capacidad de respuesta estratégica y táctica, etc. El carisma es una fuerza interior, irresistible, con una capacidad magnética de irradiación y atracción que genera entusiasmo y que, avalada por estos elementos objetivos, termina por perfilar la esencia del liderazgo.

Se puede decir que una persona tiene liderazgo político cuando posee la capacidad de movilizar o inspirar a la gente para que alcance ciertos objetivos de una manera satisfactoria para el grupo de personas al que representa, tiene liderazgo político.

LO QUE NO ES Y NO PUEDE SER NUNCA UN LÍDER

Un manejo sabio y artero de los estatutos puede dar una falsa apariencia de liderazgo. Es relativamente fácil falsear el número de compromisarios que deben asistir a un congreso. Asimismo, es fácil, una vez que se dispone del control de la organización, autopromocionarse en el seno de la misma. Todo esto pertenece a lo que se llama *falso liderazgo*. Una fauna que, desgraciadamente, abunda.

El falso líder ocupa la presidencia de una organización no porque la haya llevado hasta alturas importantes, sino porque obtuvo una frágil ventaja sobre sus oponentes, con frecuencia, utilizando trucos y artimañas. Una vez en la presidencia, comete el error de considerar que, por estar al frente, es el “dueño” de la organización, y ejerce sobre ella un poder “patrimonial”. La organización no es patrimonio del líder, sino más bien, el líder es patrimonio de la organización. Y en tanto que tal, el líder es el primero en respetar los estatutos y las resoluciones congresuales. El líder puede imponer su personalidad y su forma de hacer las cosas en la organización, pero no de manera universal e indefinida, sino de acuerdo con los límites trazados en los estatutos y en las resoluciones aprobadas en los congresos. Cuando el líder se sale de estos límites, se

deslegitimizan. Deja de ser líder para convertirse en un perturbador. Un líder nunca puede ser un perturbador.

Otra tendencia habitual es al *aventurerismo*. El líder no puede ser jamás un aventurero que embarque a su organización en las más dudosas empresas. El líder coordina, no dirige autocráticamente. Cuando el líder adopta una resolución que puede suponer el riesgo de un salto al vacío no contemplado ni en los estatutos, ni en la tradición de esa organización, se arriesga a destruirla. A partir de ese momento, los cuadros de la organización están legitimados para contestar su liderazgo. Si el líder piensa que por encima de él no hay nada, se equivoca. Por encima de él están los estatutos y el programa, y por encima de todo esto, la tradición de la organización y la misma organización.

La última tendencia es propia de aquella odiosa gama de oportunistas sin escrúpulos que, por una parte, hablan constantemente de entrega, sacrificio, disciplina, esfuerzo, y piden a la militancia hacerlo todo contando con nada, por puro desinterés y un espíritu de sacrificio absoluto... mientras dilapidan los medios económicos del partido en beneficio propio. Mal asunto si un líder no tiene propios medios de vida, o si no es capaz de reconocer que “el que sirve al altar, debe vivir del altar”. Mal asunto cuando se exige un sacrificio que uno mismo no está dispuesto a dar. Mal asunto cuando el líder no respeta el principio de austeridad, y echa mano de la caja del partido para alcanzar un estatus de vida que, de otra forma, jamás podría alcanzar. Mal asunto, en definitiva, si el líder no tiene oficio ni beneficio reconocidos, si carece completamente de ingresos, pero es incapaz de exigir a sus pares una retribución por su trabajo.

A la pregunta de si el líder debe estar retribuido o no por lo que hace, la respuesta es sin ninguna duda sí. Se le debe retribuir con un salario medio... pero también, quienes le dan ese salario medio están en condiciones de pedirle responsabilidad y resultados. Una vez más se llega al asunto de los resultados. Un sueldo puede ser alto o bajo...

Entonces, liderazgo es: la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas.

depende de los resultados obtenidos. Cuando el líder rechaza un salario... pero utiliza en “gastos de representación” una cifra parecida a lo que supondría un salario medio, lo que está haciendo es burlarse de sus empleados, sobre todo si, al mismo tiempo, repite una y otra vez la cantinela del “esfuerzo, el sacrificio, la austeridad y el desinterés”. Y es que un líder nunca puede ser una máquina de dilapidar dinero. De hecho, el líder debe traer dinero a la organización, no puede ser un desaprensivo económico.

El alto concepto que se tiene del liderazgo político contrasta con la talla mediocre de muchos individuos que se consideran llamados para realizar altas tareas, pero que carecen de las mínimas cualidades. El líder reúne en su persona la mayor concentración de poder y de mando, y por lo tanto también recae sobre él la mayor de todas las responsabilidades. El ejercicio del liderazgo no es una tarea fácil. Muchos oportunistas que sólo pensaban en saquear las arcas de un partido o en cristalizar su anómala voluntad de poder han quedado abrumados ante la tarea emprender el liderazgo.

Los políticos gustan de presentarse a sí mismos como líderes. El liderazgo es la forma actual del carisma, esa cualidad otorgada gratuitamente por la divinidad y que permitía que una persona tuviera un don especial para el bien común. Los líderes carismáticos tienen la capacidad de conseguir que los demás los sigan... y voten por ellos.

Las definiciones dadas de liderazgo corresponden más al campo de las ciencias de la conducta. Por lo tanto, a continuación se tratan otras conceptualizaciones de liderazgo, pero desde la perspectiva de la filosofía.

FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO POLÍTICO

El liderazgo político, como concepto administrativo, descansa en ciertos supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera como la gente se comporta en las compañías. Estos supuestos son de dos categorías: fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía, y fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio.

FUERZAS DIVISORIAS

La primera de las fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos dentro de una organización es el egoísmo, motivador dominante de la conducta humana. La segunda es la escasez de recursos, que provoca contiendas de suma cero: “Yo gano, tú pierdes” para el capital y para las personas. La tercera es cuando se intensifica la competencia externa y la complejidad interna exige mayor especialización, lo cual fragmenta la autoridad y dispersa las destrezas y la información. Lleva también a las personas a ver el mundo desde la perspectiva de su propia unidad y a hacer lo que más le conviene a ella. La cuarta es cuando las subunidades tratan genuinamente de fomentar los amplios intereses de la compañía; lo hacen con frecuencia con base en sus propias percepciones locales, que podrían no estar de acuerdo con las necesidades globales de la compañía.

El egoísmo y la búsqueda de poder

Las poderosas fuerzas divisorias tienen su origen en la natural tendencia humana a buscar el medro personal. En las compañías este impulso lleva a los empleados a tomar decisio-

El liderazgo político, como filosofía administrativa, descansa en ciertos supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera como la gente se comporta en las compañías. Estos supuestos son de dos categorías:

- a) Fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía, y
- b) Fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio.

- a) Fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía.
 - Egoísmo y búsqueda de poder
 - Competencia por recursos escasos
 - Especialización por competencia externa
 - Conflictos entre unidades especializadas (personal de línea y personal administrativo)
- b) Las fuerzas de inercia hacen que las compañías se burocraticen y se vuelvan rígidas. Se da por sentado que las personas buscan seguridad y se oponen a todo cambio que provoque incertidumbre o amenace sus intereses individuales, provocando *resistencia al cambio* y tomando decisiones *satisfactorias* o de parches.

nes, interpretar información y actuar en formas que favorecen sus intereses personales y los de las subunidades en que trabajan, como unidades de producto, áreas funcionales, unidades geográficas y áreas de personal. Lo hacen ganando y ejerciendo poder.

El poder, sencillamente definido, es la capacidad de influir en los demás y evitar que ellos influyan en uno. Proviene de diversas fuentes. Una posición formal en una organización confiere autoridad para establecer metas, controlar políticas funcionales claves, asignar fondos, destinar empleados, contratar y despedir personal y fijar sueldos. La pericia les da a los individuos poder para controlar información importante y criterios relativos a decisiones críticas. Hasta el simple afecto o respeto que una persona irradie puede aumentar su poder. Todos quieren acumular poder porque poder es “dinero en el banco”, o bien, una moneda que se puede gastar para fomentar los intereses del individuo. Cuando los miembros de una organización ponen estas fuentes de poder al servicio de sus fines personales, gran parte de la actividad de la compañía será movida por egoísmos locales y no por objetivos estratégicos.

La competencia por recursos escasos

Las políticas financieras corporativas, como estructura de capital y política de dividendos, limitan la cantidad de capital que una compañía puede gastar. Por lo general, los jefes de división o de áreas funcionales tienen poca influencia en la determinación de tales políticas. Negociar para tratar de sacar una tajada mayor del capital disponible llega a ser más importante que presionar a la alta administración para que consiga más dinero, batalla en que tienen pocas perspectivas de ganar. Con referencia a la escasa resistencia que ciertos gerentes de división opusieron a una propuesta para reducir los gastos de capital de su compañía, un alto ejecutivo observó: los gerentes generales que tenían fuertes necesidades de capital creían que intrigando en forma privada con la alta administración podrían conseguir más fondos. Cada uno pensaba que los recortes afectarían a las otras divisiones, no a la suya.

Maniobras divisorias y dilatorias entre bastidores son a menudo los ardides que utilizan para promover los intereses locales.

Especialización y fragmentación de la autoridad

Los líderes políticos no ven esa conducta interesada como una aberración o una enfermedad; la ven como una realidad de la vida organizacional. Otras realidades son la fragmentación de la autoridad y el aumento de la complejidad. Éstos cultivan las semillas que el egoísmo sembró.

Para que las decisiones importantes las puedan tomar los que tienen la pericia y poseen la información pertinente, la influencia sobre las decisiones importantes se dispersa entre muchas personas. Este proceso no sólo le permite a la compañía reaccionar con mayor rapidez a condiciones cambiantes, sino que además aumenta la satisfacción y la dedicación de los gerentes y los empleados. Pero la variedad de las pericias y de las destrezas que se necesitan, y la necesidad de múltiples niveles gerenciales, contribuyen a fragmentar el poder y la autoridad.

Esta fragmentación aumenta con el tamaño de la compañía, la variedad de sus productos y negocios, y el alcance geográfico de sus operaciones. En los últimos años, los negocios se han vuelto mucho más complicados. Cambios tecnológicos imprevistos, nuevas y variadísimas actividades en el extranjero y redes de disposiciones y reglamentos impuestos por los gobiernos desafían la capacidad de los gerentes para conservar el dominio de sus operaciones. Al mismo tiempo, las técnicas administrativas se han complicado. Planificación de cartera, análisis de flujo de caja con descuentos y otras técnicas analíticas han pasado a ser parte de las operaciones normales y de la toma de decisiones en muchas compañías.

Cada área de complejidad requiere especialistas que la estudien, la manejen e informen a otros. La proliferación de pericia especializada complica todavía más las actividades de las compañías. Por otra parte, las diversas áreas de pericia se convierten en otras tantas fuentes potenciales de intereses propios de las subunidades. Los especialistas funcionales desarrollan sus propias metas y lealtades: “Ser la mejor fuerza vendedora, pase lo que pase”, o “No permitir que los de *marketing* embrollen la producción”. Estos especialistas pueden percibir unos mismos problemas externos o internos de maneras muy distintas porque tienen diferentes habilidades, responsabilidades y carreras que defender. Sus diferencias de perspectiva y juicio se ven realzadas por verdaderos malentendidos que obedecen a un flujo imperfecto de información. Esto ocurre hasta en las compañías mejor administradas.

Es inevitable que surjan conflictos entre unidades especializadas. Las personas de talento y aspiraciones chocan entre sí al tratar de hacer su oficio y proteger y ampliar su jurisdicción. Los conflictos entre el personal de línea y el personal administrativo son legendarios. Paradójicamente, cuanto mejores sean los gerentes, mayores pueden ser la dispersión del poder y el riesgo de conflicto. Presionan en busca de autonomía y de la responsabilidad inherente, y esperan que los altos administradores respeten su historial y los dejen manejar sus operaciones como mejor les parezca. Desde luego, un ejecutivo superior duro puede pasar por encima de tales preferencias; pero si así procede, corre grave riesgo.

Irving Shapiro, al rememorar varios decenios de su propia experiencia, dice: “Yo no estoy convencido de que a los individuos fuertes los muevan por órdenes directas. Mi experiencia ha sido todo lo contrario: que sembrando la semilla y abonándola y permitiendo que el otro coseche el fruto, muy frecuentemente se avanza más que con una orden directa. Esto se debe a la manera como están constituidos los caracteres vigorosos. Ellos se enorgullecen de su intelecto y de sus realizaciones. Quieren ser inventores y hombres de acción, y no que se les impongan las cosas. Si se les dice que hagan algo, intelectualmente lo aceptan, pero emotivamente se resienten. De modo que, en realidad, nos vemos ante el problema de qué es lo mejor para mover al hombre fuerte, al subalterno fuerte.”

A medida que aumenta la complejidad de la compañía, la información que reciben los altos ejecutivos llega filtrada por los gerentes y los especialistas de niveles inferiores, ya condensada, cuantitativa y abstracta. Como éstos tienen más pericia y están más cerca de los productos y los mercados, toman la iniciativa para identificar problemas y

oportunidades, idear alternativas y elegir entre ellas. Por lo tanto, un líder viene a ser el que menos ideas nuevas origina. Como dice un ejecutivo: “Si uno tiene algún conocimiento de los intrínquilos del negocio, puede influir en las decisiones comerciales de otros, pero muchísimas veces hay que hacer un acto de fe.”

“Localitis”

Con frecuencia el conflicto tiene su origen en convicciones honradas pero contradictorias sobre la naturaleza de los problemas y la manera de resolverlos. El general George C. Marshall llamaba esto “localitis”; es decir, “la convicción que abraza con ardor todo comandante de un teatro de operaciones de que la guerra se gana o se pierde en su propia zona de responsabilidad, y que retener lo que se necesita para el éxito local es prueba de ceguera, si no de imbecilidad, del alto mando”.

El concepto de “localitis” es complicado y rebuscado, y va más allá de la idea de que el egoísmo es el motor de la vida organizacional. Al describir esta peculiaridad, el general Marshall no acusaba a los comandantes locales de perseguir estrechos intereses egoístas; al contrario, recalaba la honrada convicción que ellos tenían de que sus esfuerzos eran críticos para ganar la guerra.

De modo similar, las fuerzas divisorias provienen de la creencia de los gerentes de nivel medio y los jefes funcionales acerca de que su trabajo y sus respectivos departamentos son decisivos para el éxito de la compañía. La “localitis” tiene su origen en personas bien intencionadas, laboriosas y hasta sacrificadas, pero que sencillamente están dominadas por su propia visión de lo que en realidad necesita la compañía. Desde luego que el interés egoísta también entra a menudo en escena y, agregado a la “localitis”, profundiza los conflictos entre las personas y las unidades.

FUERZAS DE INERCIA

Las fuerzas de inercia hacen que las compañías deriven hacia la burocracia y la inflexibilidad. La filosofía política da por sentado que las personas buscan seguridad y se oponen a todo cambio que lleve incertidumbre a su vida o amenace sus intereses individuales. Las empresas hacen frente a esto resistiéndose al cambio, desarrollando procedimientos operativos estándar (POE) y tomando decisiones “satisfactorias”.

Resistencia al cambio

El crecimiento lento, la competencia extranjera y la intensificación de la competencia local como consecuencia del exceso de capacidad y de la desreglamentación han intensificado las presiones sobre los gerentes. Por la rapidez con que evolucionan los mercados es necesario que las compañías reaccionen con más agilidad, pero las nuevas estrategias provocan incertidumbres y amenazan a las viejas destrezas y maneras familiares de hacer negocios... mientras que el empleo de los gerentes está fuertemente vinculado con el *statu quo*.

Entonces se produce la resistencia. Los individuos afectados buscan reducir la incertidumbre echando mano de diversas prácticas familiares. En lugar de formular es-

trategias a largo plazo, reaccionan a los problemas de día en día; en vez de enfrentar el reto, la frustración y la angustia de prever hechos futuros inciertos, se dedican a “apagar incendios”. Reducen la incertidumbre acogiéndose a los criterios populares, siguiendo prácticas industriales estándar y practicando las estrategias y los procedimientos satisfactorios del pasado.

Procedimientos operativos estándar

Una gran variedad de estos procedimientos que se puede definir ampliamente como el sistema de administración de una organización y las rutinas formales e informales para tomar decisiones reduce la incertidumbre y permite que se entiendan personas con intereses distintos. Los procedimientos operativos estándar establecen rutinas tendientes a limitar y darles forma a las fuerzas políticas divisorias dentro de la compañía; aumentan la eficiencia y evitan que las compañías se pongan a inventar la pólvora para problemas de rutina, y, por otra parte, guían y limitan las formas en que los gerentes buscan soluciones para los problemas. Determinan quiénes dependen de cada jefe, qué remuneración recibe cada uno, y cómo circulan por la compañía los productos, el capital y la información. Hacen posible llevar a cabo en forma confiable actividades críticas, y sirven igualmente de tratados o constituciones para definir territorios, derechos y deberes de personas y unidades que contienen entre sí.

Con todo, los sistemas a menudo se convierten ellos mismos en una fuerza de inercia. Pueden suprimir la iniciativa y el sentido de responsabilidad, y dar lugar a actitudes como aquellas de: “Yo cumplo órdenes; yo no tengo la culpa”, “Yo no puedo hacer nada”, o la más ridícula: “El sistema me obligó a hacerlo.” Los sistemas pueden adquirir un grado increíble de minuciosidad, y su refinamiento puede convertirse en un fin en sí mismo. Por otro lado, algunas personas, motivadas por el egoísmo, siempre encuentran maneras de burlar hasta los sistemas más refinados, consumiendo para ello tiempo administrativo y creatividad vitales.

Satisfacer

Satisfacer significa que personas y subunidades se ponen de acuerdo en soluciones que son “suficientemente buenas”. Para hacer frente a las presiones del mercado, se concentran en opciones que resuelven el problema inmediato sin fortalecer la posición competitiva de una compañía a largo plazo. La satisfacción se produce, en parte, porque los individuos tratan de resolver problemas nuevos con los métodos que funcionaron con los viejos. Esto economiza tiempo, esfuerzo, necesidad de pensar, y no amenaza las prácticas establecidas ni los intereses creados. Como los problemas tienden a clasificarse como “de *marketing*”, “de manufactura” o “financieros”, las soluciones se buscan dentro de límites estrechos. Este sistema de buscar soluciones satisfactorias refleja un delicado y complicado equilibrio entre intereses en competencia dentro de una compañía, y entre abastecedores, clientes, sindicatos obreros y gobiernos. Si tal equilibrio ha sido difícil de alcanzar, es natural que haya renuencia a abandonarlo.

Como las personas tienden a buscar lo satisfactorio, a evitar la incertidumbre, a reaccionar ante los problemas en lugar de buscar oportunidades, y a servirse de procedimientos operativos estándar, suelen ser motivadas más por la necesidad de alejarse cada vez más de los problemas que por el deseo de avanzar hacia las metas. Infortunadamente, las decisiones resultantes carecen de fuerza estratégica integrante.

El impacto total de las fuerzas de inercia y de las fuerzas divisorias es poderoso y penetrante. Pero éstas no tienen por qué destruir la vitalidad competitiva de una compañía. Un liderazgo vigoroso de un gerente puede dominarlas sólo si ese gerente tiene ideas muy firmes y maneja esas fuerzas con pragmatismo.

LA FILOSOFÍA EN ACCIÓN

Estos supuestos acerca de las fuerzas que mueven a las compañías contemporáneas producen una consecuencia única y poderosa: los gerentes son por igual amos y cautivos de sus compañías. No pueden dirigir por decreto. Tienen que guiar a su organización de manera tal que los esfuerzos fragmentados y dispersos refuercen acumulativamente la estrategia de la compañía en vez de descarrilarla. Pero a medida que las compañías se hacen más complejas y que la autoridad y la responsabilidad se dispersan, se van limitando las oportunidades que tienen los gerentes de actuar mediante esfuerzo directo y personal.

Éstas son las realidades de la vida organizacional contemporánea. Para ser eficiente, un líder tiene que ser un realista pragmático que comprenda las fuerzas degenerativas y que, además, tenga la habilidad de modificarlas y darles forma a fin de que motiven a la gente para actuar en interés de la compañía como un todo. Se llega así a la tesis central del liderazgo político: los fuertes líderes de negocios deben tener la habilidad de avanzar a pasos cortos y a orquestar astutamente entre bastidores. El profesor C. Roland Christensen, de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, quien ha estudiado durante largo tiempo la administración general, hace la siguiente observación sobre la difícil tarea de hacer que haya coherencia entre los múltiples objetivos de una compañía: la característica distintiva de un buen gerente es su capacidad para dirigir con eficacia organizaciones cuya complejidad nunca alcanza a entender del todo, donde su capacidad de controlar de manera directa las fuerzas humanas físicas que integran dicha organización está limitada con rigidez, y donde tiene que tomar o modificar decisiones y responsabilizarse de ellas, decisiones que comprometen desde ahora concretamente recursos importantes para un futuro fluido y desconocido.

Solución de conflictos

Manejar y resolver conflictos es la tercera tarea básica de los gerentes generales. En momentos críticos, cuando se introducen nuevos productos o cuando se cambia de estrategia, todos se disputan los recursos y el poder, abundan los malentendidos respecto a las intenciones o las expectativas de los demás, las diferencias de criterio llegan a su mayor intensidad y pende una amenaza sobre los viejos productos, sus gerentes y

las maneras establecidas de administrar. Con estas amenazas vienen la resistencia y el conflicto interno. En estos momentos es vital el liderazgo político.

Los líderes políticos tratan de evitar, o por lo menos de reducir, el conflicto negociando compromisos. Las alternativas rencor, hostilidad y, muchas veces, decisiones impuestas no llevan a ninguna parte. El conflicto sólo crea ganadores y perdedores que se enfrentarán en otras cuestiones, y, además, consume tiempo, pensamiento y emoción que estarían mejor empleados en la administración del negocio. En vista del conflicto potencial, un líder debe considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué compromisos posibles en esta situación ayudan a otros a satisfacer sus necesidades personales o las de sus unidades en forma que lleven a la organización más cerca de mis metas a largo plazo?
- ¿Qué opción tiene más probabilidades de reducir el conflicto y de anular la oposición a mis objetivos?
- ¿Qué puedo hacer para que no queden avergonzados los que salgan perdedores en esta situación?
- En el caso de una transacción, ¿qué estaría yo dispuesto a conceder y a qué me vería obligado a renunciar?

El gerente que busca un arreglo viable tiene que entender lo que está en juego para las partes en conflicto, así como las consecuencias de segundo orden y las repercusiones de otras soluciones. Un líder político necesita considerable información informal sobre los valores, la personalidad y las preferencias de otros. También tiene que estar dispuesto a sacrificar la maximización de objetivos económicos y, en cambio, a elegir tácticas que obtengan apoyo y minimicen la resistencia, es decir, las tácticas tienen que ser satisfactorias en lugar de óptimas.

Para el éxito es necesario prestar atención cuidadosa al dicho que afirma: “Lo mejor es enemigo de lo bueno.” Los líderes de éxito buscan lo que funciona, no lo perfecto. Constantemente tienen en la mira “corredores de indiferencia” por los cuales puedan avanzar hacia sus metas, sin chocar con intereses creados de otros, ni provocar resistencias.

La necesidad de acuerdo negociado no es sólo interna. Para reducir la incertidumbre, los gerentes a veces negocian “contratos” con entidades externas a fin de hacer el ambiente más previsible. El histórico acuerdo entre General Motors y el sindicato de los trabajadores del automóvil en 1948, llamado Tratado de Detroit, puso fin a años de huelgas no autorizadas, proporcionó a los gerentes de GM más control sobre los talleres y les permitió planificar la producción y la capacidad con mucha más confianza. De modo similar, los patrones estándar de comportamiento del mercado y las tradiciones industriales hacen que la rivalidad competitiva sea más previsible. Estas “reglas del juego” son realmente contratos informales tácitos entre los competidores.

Una cosa es clara: la necesidad de ceder en los planes para el futuro a fin de resolver conflictos presentes, tanto internos como externos, significa que el camino hacia las metas del líder rara vez será directo. Los tratos que se hacen para resolver conflictos envían poderosas señales sobre la dirección que se ha de seguir en el futuro. Son parte

del patrón de acción que define y comunica la estrategia de una compañía. Los empleados observan detenidamente quiénes parecen ganar o perder, y actúan en consecuencia. Los tratos determinan de igual manera, y a menudo en pequeños incrementos, las fortalezas competitivas de una empresa y las áreas de vulnerabilidad.

La gerencia día por día

¿Cómo pasa sus días el gerente general? El gerente general idealizado los pasa de la manera siguiente.

El gerente profesional en Estados Unidos vive por encima del barullo industrial, lejos de la suciedad, el ruido y la irracionalidad de personas y productos. Viste bien. Su secretaria es activa y servicial. Su oficina es aseada, tranquila y discreta, como la de cualquier otro profesional. Planifica, organiza y controla grandes empresas en forma tranquila, lógica, desapasionada y decisiva. Examina transcripciones de computadora, calcula pérdidas y ganancias, compra y vende compañías subsidiarias, impone sistemas para supervisar y motivar a los empleados, aplicando un cuerpo general de reglas a cada circunstancia particular. Los símbolos con que piensa y trabaja son los de las finanzas, el derecho, la contabilidad y la psicología. Pero en la práctica, la vida gerencial es fragmentada y llena de interrupciones. Lo trivial desplaza a lo importante en una serie sin fin de reuniones, memorandos, preguntas y problemas. Henry Mintzberg, en su importante estudio de las actividades cotidianas de los gerentes, describe una multitud de breves encuentros con otras personas, programas fragmentados y una corriente de problemas diversos, a veces mal definidos, que les plantean.

La variedad de actividades que hay que llevar a cabo es grande, y la falta de una pauta para ejecutarlas en orden, entremezclando las triviales con las importantes, exige que el gerente cambie de estado de ánimo rápida y frecuentemente. En general, su trabajo es fragmentado, y las interrupciones son corrientes. Por la naturaleza de su oficio, que no tiene límites fijos, el gerente está obligado a realizar una gran cantidad de trabajo a paso implacable... La superficialidad es el peligro ocupacional del oficio de gerente.

Una constante en medio de toda esta diversidad es la gran cantidad de contactos de los gerentes con otras personas. ¿Cómo proceden los gerentes eficientes en estas relaciones diarias con los demás? En un estudio reciente se trata esta cuestión. John Kotter estudió a quince gerentes generales de mucho éxito y encontró que trabajaban en un proceso continuo, pero que aumentaba cada vez y muy informal, que comprendía hacer muchas preguntas y producía agendas —la mayor parte de ellas no escritas— de metas y planes vagamente relacionados. Las agendas tendían a abarcar más tiempo del que requerían los planes formales; tendían a ser de naturaleza menos numérica y más estratégica; habitualmente se referían a cuestiones de las personas, y eran casi siempre de carácter un poco menos riguroso, lógico y lineal.

La conclusión de todos estos estudios es clara: primero, los gerentes trabajan tanto en procesos relacionados con la manera como las personas y los grupos toman decisiones y actúan como en la sustancia analítica y económica de las cuestiones que afronta su compañía; y segundo, que se confirma la filosofía política del liderazgo, es decir, los

gerentes de éxito trabajan con agendas informales y flexibles, y las modifican y mejoran en cada momento.

Una táctica no amenazadora

La filosofía política de liderazgo proporciona una manera clara y racional de construir la agenda y manejar el proceso. Empieza por la conducta personal del líder, quien debe actuar en una forma no amenazadora. Esto significa evitar el frío distanciamiento analítico del gerente profesional representativo, o el estilo exigente y, a veces, punitivo del gerente como jefe militar.

Una manera no amenazadora hace que los demás se sientan bien. Ralph Bailey la describe en estos términos: uno tiene que presentarse como una persona sumamente interesada, que quiere enterarse de los pormenores de lo que está ocurriendo y quiere conocer a las personas como personas. Hay que demostrar que uno es cordial, amistoso y amable. Tiene que pedir que se le hagan preguntas y hacer un esfuerzo sincero por contestarlas. Uno no puede pasearse por la empresa hablando a los empleados con aire de superioridad. Tiene que operar en el mismo nivel que ellos lo mejor que pueda y hacer que se sientan cómodos.

¿Qué beneficios trae comportarse en esta forma no amenazadora? En primer lugar, al inspirarles confianza a los empleados, los gerentes tienen la oportunidad de escuchar información vital y franca, criterios y hasta corazonadas acerca de las políticas y la sustancia de cuestiones claves. Cuantas más fuentes tengan a su disposición y cuanto más francas sean, mejor podrán precisar una situación comparando y sopesando los diversos puntos de vista. En segundo lugar, los gerentes obtienen mejores respuestas a dos preguntas críticas: ¿Tengo suficiente información y de suficientes fuentes para evaluar los hechos y las políticas de la situación? ¿Quiénes apoyan lo que yo quiero hacer y quiénes se oponen?

Es imposible sobreestimar el valor de disponer de una amplia serie de comentarios sinceros. Marvin Bower, director administrativo de McKinsey & Co. de 1950 a 1967, llegó a la siguiente conclusión: “Las personas que trabajan en una compañía no le dicen muchas cosas al jefe. Lo cierto en la vida de los negocios es que cuanto más grande sea la corporación, más temor inspira el jefe ejecutivo y menos información recibe él de adentro. Nadie quiere darle malas noticias al jefe. Richard Munro recalca la realidad de este problema: “Llevo veintiocho años trabajando aquí, y conozco a todo el mundo en este edificio; sin embargo, apenas llegué al puesto de director ejecutivo, todo cambió. Yo lo sentí. Lo olí. Nada abiertamente, pero se sentía que la gente guardaba mayor reserva. Tal vez no le decían a uno todo lo que debían decirle. Nadie se siente perfectamente seguro en su empleo, a pesar de que aquí no despedimos a nadie. Así es como anda el mundo.”

Comunicaciones informales

Los gerentes pueden reducir la necesidad de tomar decisiones formales si se valen mucho más de los canales de comunicación informal. Dichos canales se pueden utilizar tanto para enviar como para recibir información, y con un bajo perfil. Si sugieren

informalmente opciones, caminos o análisis, o reconsideraciones, los gerentes evitan comprometer a ellos mismos o a sus compañías con determinadas políticas; pueden sugerir pequeñas medidas o experimentos poco costosos, obtener resultados con rapidez, y luego hacer nuevas sugerencias. Todo esto aumenta su flexibilidad.

Las decisiones difíciles casi siempre afectan la carrera y la autoimagen de los empleados. Mediante canales informales de comunicación, los líderes también pueden ser mucho más sensibles en su trato con la gente. Lo que a los de fuera puede parecerles político o falta de valor, es muchas veces una decisión que toma un alto ejecutivo al actuar de modo informal y en privado por consideración a un individuo. Es mucho más difícil mantener la sensibilidad y la equidad, ambas sutiles y delicadas, en actuaciones formales, públicas, que atraen atención y sientan precedentes. Por ejemplo, en una compañía muy importante, el director ejecutivo resolvió que dos personas muy sueltas de lengua tendrían que salir de la empresa por haber ocultado información importante y por insubordinación. Pero no las despidió en un acto dramático y público, sino que habló en privado con cada una de ellas, les explicó la conclusión a que había llegado y les pidió que renunciaran. Aun cuando hubo quienes interpretaran la separación como política, el ejecutivo insistió después en mantener la cuestión en reserva a fin de proteger la reputación de esas personas y su carrera profesional.

Una de las destrezas más útiles de un líder político es la de hacer preguntas perspicaces. Sin duda, éstas pueden muy bien hacer el papel de órdenes, notificando a los subalternos que la cuestión de que se trata es muy visible y que sus respuestas, sean de palabra o de obra, influirán en el juicio que su superior se forme de ellos.

La filosofía del liderazgo guía el trabajo administrativo cotidiano en otras formas menos notables. En las reuniones, los líderes se cuidan de indicar pronto su posición, pues esto disuade a otros de exponer sus propios puntos de vista. Debido a que creen que los sentimientos personales fuertes pueden oscurecer su buen juicio, mantienen una actitud amistosa pero no de intimidad con otros en la compañía; tratan de prever las reacciones de los demás para no hacerlos avergonzar. Cuando las cosas no marchan como ellos quisieran, muchas veces resisten pasivamente o dan rodeos en lugar de dar órdenes.

El liderazgo político es un método coherente de hacer frente a los problemas y las oportunidades del gerente. Presupone que el líder tiene un conjunto de objetivos que, si se cumplen, llevarán adelante a la empresa y traducirán en realidad su visión. Pero él tiende a ver los problemas con una perspectiva sumamente práctica y se pregunta:

- En esta situación, ¿qué objetivos estratégicos debo proponer?
- ¿Cuál es la situación política?
- ¿Quiénes apoyan determinada opción o se oponen a ella?
- ¿Qué arriesga cada uno en la solución del problema?
- ¿Qué alternativas tengo?
- ¿Qué influencias puedo utilizar para dar forma a la solución del problema?
- ¿Qué compromisos son factibles?

- ¿Cuál de las opciones es más probable que provoque conflicto y promueva oposición a mis objetivos?
- ¿Cuáles son los posibles “corredores de indiferencia” por los cuales puedo avanzar?
- ¿Brinda la situación la oportunidad de sacudir a la organización a fin de darles más espacio a la maniobra y a nuevas opciones, mediante el uso de globos de ensayo, de inconformistas organizacionales para poner a prueba nuevas ideas, entre otros?
- ¿Cuál es la manera más eficaz de poner en práctica esta decisión?
- ¿Qué puedo hacer para que la decisión les dé a los críticos la idea de que todos van a salir ganando con ella?
- ¿Qué conjunto de participantes, qué agenda y qué atmósfera serán más apropiados para lograr mis objetivos?
- ¿Qué lenguaje debo emplear para evitar un compromiso prematuro que limite mi futura flexibilidad?
- ¿Qué puedo hacer para garantizar que el resultado sea correctamente interpretado cuando pase a través de la organización?
- Si el resultado no es lo que yo proyectaba, ¿hay maneras de impedir o detener un resultado indeseable?

Como lo indican estas preguntas, un líder político trabaja tanto en procesos y política como en la sustancia de los resultados. En definitiva, la estrategia de una campaña es la suma de la visión de un líder y una larga serie de negociaciones, compromisos, ajustes y reacciones ante oportunidades y obstáculos no previstos.

Empoderamiento

La concesión de poder o empoderamiento, liderazgo y emprendimiento son tres actitudes que están estrechamente vinculadas entre sí. No se puede hablar de un líder si no ha adquirido poder, ni de un emprendedor social sin liderazgo.

El llamado empoderamiento, que se define como el uso, consciente y deliberado, de las posibilidades del ser humano dirigido hacia una meta o logro es la capacidad individual de diseñar el presente. El empoderamiento quiere decir que la persona usa sus recursos disponibles, como su cuerpo, juicios y emociones a fin de actuar en forma coherente para lograr mayor potencia en sus acciones y efectividad en sus resultados. El empoderamiento o adquisición de poder se puede ejercer a través de la expansión de las capacidades de aprendizaje, donde la persona, guiada por un experto, se conecta mediante sus recursos personales disponibles, imagina nuevas posibilidades de acción y actúa en la dirección que la llevará a lograrlo.

Este entrenamiento, desde la perspectiva de la ontología del lenguaje, requiere trabajar en las tres distinciones del lenguaje que constituyen al ser humano: cuerpo, emoción y lenguaje. Con el lenguaje se aprende a cambiar juicios negativos por positivos, hacer nuevas declaraciones para moverse en un mundo de mayores posibilidades. En el ámbito de las emociones se trabaja en la generación de estados de ánimo,

sobre todo en pasar del resentimiento o resignación a la ambición, pues el estado de ánimo incita a alcanzar estas posibilidades. Por último, al trabajar con el cuerpo se aprende a usarlo en forma más efectiva en la expresión y comunicación de las emociones, juicios y acciones.

El liderazgo lleva implícito el proceso de empoderamiento y transformación. Sólo puede hablarse de liderazgo cuando se producen cambios asimilables a los que producen los emprendedores en los respectivos entornos de acción. El líder, en su función de agente transformador, está en contacto con una sensibilidad histórica de los espacios sociales y sus prácticas de donde surge la identidad de las personas y las cosas. No le preocupa no saber, se conduce con prudencia, conoce cómo contactar y formar redes de gente que le aportan capacidades necesarias para llevar a buen fin un proyecto. Se nutre espontáneamente en la vida comunitaria, considera la innovación como un fenómeno asociado al trabajo y no como un rayo que desciende de las élites, se autoimpone el compromiso de aunar voluntades y sabe aceptar la disidencia y el conflicto con espíritu positivo.

Estos trazos apuntan a una matriz, a un estilo de personaje histórico que no se ha inventado aún, pero que se perfila en estos nuevos tiempos. Son forjadores de formas de trabajo humano que se expresan en prácticas, profesiones nuevas o en cambio de estilo en las profesiones antiguas.

Todo emprendedor es un líder y, por lo tanto, debe tomar conciencia de que a él le corresponde:

- Indagar la realidad, estar atento al entorno y desarrollar una visión de la oportunidad que represente beneficio para una organización o comunidad.
- Asumir la responsabilidad de los riesgos. Movilizar, coordinar y transferir responsabilidad y compromiso a equipos, redes de individuo: organizaciones para que aporten el talento, los recursos necesarios para producir el cambio y conseguir la visión.
- Ser catalizador del cambio para mejorar los resultados de la acción social, que son significativos para una sociedad.

Al principio, los líderes tienen que hacer casi todo. Una de las primeras tareas del emprendedor es entender las funciones de su equipo, asignar actividades y responsabilidades y coordinar del modo más eficiente, pero asumiendo su función gerencial.

Peter Drucker dijo: “No será la empresa. No será el gobierno. Es el sector social el que aún puede salvar a la sociedad.”

Ética actual

Tal cual se señaló en los capítulos anteriores, la palabra ética proviene del vocablo griego *ethos*, que significa “costumbres o tradiciones”. La ética representa las creencias tradicionales, las normas sociales y los valores comunes de la sociedad. Sin embargo, en un mundo que cambia a ritmo trepidante, las creencias comunes dejan de ser comunes y también empiezan a “globalizarse”. Esto último, aunque es complejo, como la personalidad en las ciencias de la conducta, es una realidad, ya que no sólo los hom-

bres se están uniformando en la vestimenta, sino que piensan en una “sola economía”, ya que roto el equilibrio entre URSS y Occidente con la caída del muro de Berlín, se enfrentan a una economía social de mercado o liberalismo económico en que “todos compiten por lo mismo”. Por lo tanto, los principios y valores “se están transformado de una manera acelerada a través del procesos de globalización”. Lo anterior no es una utopía, es un “hecho complejo de entender, pero real”.

Por ejemplo, considérense los acontecimientos estremecedores que sucedieron en Washington a lo largo de las audiencias de juicio político por el “Monicagate”. La reacción ante ellos indica con toda claridad que el pueblo de Estados Unidos, como nación y como individuos, estaba dividido y con un pie a cada lado de la línea de la falla moral, más preocupada por su bienestar económico e interés propio que por los evidentes defectos del liderazgo. Por supuesto, en el centro de este circo político en Washington se encuentran preguntas mucho más profundas. No son cuestiones políticas. Son personales: preguntas acerca de nosotros mismos; preguntas respecto a los valores y creencias. Son las preguntas fundamentales en el viaje de la vida: ¿Quién soy? ¿Qué valores y creencias definen quién soy? ¿Cómo actúo con base en estos valores y creencias? Después vienen las preguntas aún más amplias:

- ¿Quiénes somos como comunidad de personas?
- ¿Qué valoramos y qué consideramos importante?

LUEGO DE LA ERA POSENRON, ¿SE NECESITAN MÁS DIRECTORES ÉTICOS?

La sociedad estadounidense sigue discutiendo activamente la causa del caso Enron. Sin llegar al fondo será difícil prevenir situaciones similares. En Enron, la séptima empresa más importante de la economía estadounidense, su alta dirección con la complicidad de una de las más importantes empresas auditoras del mundo, Arthur Andersen, perpetró todo tipo de acciones delictivas. Hicieron perder sus ahorros a millones de pequeños accionistas, robaron virtualmente sus fondos de pensiones a los propios empleados de la empresa obligándolos a invertirlos en acciones de la empresa, sabedores que estaban destinadas a perder todo valor, engañaron a clientes y proveedores y casi destruyen la credibilidad del todo el sistema financiero vital para la economía. Enron no fue un caso aislado. Se sucedieron otros casos similares en corporaciones muy importantes, entre otras World Com, Tycon y Health South Corp. Y hay ahora acusaciones de fiscales de varios estados por maniobras ilegales de varios bancos de inversión, analistas de bolsa y fondos mutuales.

La cuestión es: ¿qué está fallando? La mayoría de los ejecutivos de Enron había egresado de las mejores escuelas de negocios de Estados Unidos; su educación gerencial era impecable. Por otra parte, no pertenecían a la clase necesitada. Sus remuneraciones los situaban entre los mejores pagados de ese país y del mundo. Entonces, ¿qué pasó? Es obvio que aquí existe un fallo ético de grandes proporciones. No era sólo de individuos. En las recientes informaciones que hay del estado de California contra

uno de los responsables, que engañó de forma sistemática y flagrante al Estado y le causó graves daños en materia de abastecimiento de energía eléctrica para maximizar ganancias, la abogada defensora dijo que su cliente reconocía todos los cargos, pero que tenía un atenuante: la compañía lo había entrenado para eso. La falla ética estaba en toda la cultura corporativa.

Esto último es una fuerte llamada de atención no sólo para los grandes corporativos, sino para todas las grandes, pequeñas y medianas organizaciones que luchan por conseguir los mejores talentos intelectuales y “los utilizan para *competir*”, y con tal de crear riqueza, los objetivos se pierden y “el árbol no deja ver el bosque”. Al finalizar, se deforman los talentos egresados de buenas escuelas de negocios en una lucha sin cuartel en “*donde todo se vale, y es lícito en aras de llegar a la meta*”. Resulta una ironía que un alto directivo de Enron puede señalar en su defensa que deontológicamente “cumplió con su deber” a la hora de actuar. Lo triste es que, en gran parte y como ocurre en muchas empresas, el ejecutivo dice la verdad.

Un prominente pensador americano, Amitai Etzioni (2003), formuló fuertes interrogantes respecto de las causas de esta falla en un impactante artículo publicado en el *Washington Post* (“Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban”, véase en www.iadb.org/etica). Relata la resistencia que encontró ante la propuesta de enseñar ética cuando era profesor de algunos de los más afamados Master of Business Administration (MBA). Se veía como superflua e innecesaria. La consecuencia fue que la enseñanza resultó muy débil. Pero hubo más, señala. No sólo no se enseñó, sino que al enfatizar en la enseñanza el lucro y otros objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos. Refiere que un estudio del Aspen Institute sobre 2 000 graduados de las principales escuelas de negocios de Estados Unidos examinó la actitud de los estudiantes cuando ingresaban al MBA, al terminar el primer año y al graduarse. Su perfil ético en lugar de mejorar se deterioraba crecientemente por esos estímulos. En otras investigaciones se preguntó a los estudiantes qué harían si pudieran realizar un acto ilegal que podría reportarles a ellos o su compañía 100 000 dólares, hubiera un 1% de posibilidad de que fueran descubiertos y la pena fuera de un año de prisión. La respuesta los dejó perplejos, pues más de un tercio de los estudiantes contestó que lo haría.

Etzioni sugiere que el Congreso de Estados Unidos debería impulsar la realización de una audiencia en donde los decanos de las principales escuelas de negocios expliquen al público “qué es lo que se enseña en ética en sus universidades”.

Las principales reclutadoras de ejecutivos han reaccionado rápidamente a estas situaciones. La encuesta *The Wall Street Journal/Harris* dice que 84% de los reclutadores manifiestan que la ética personal y la integridad son ahora atributos muy importantes para elegir gerentes. Muchos fueron más allá diciendo que no pensaban entrevistar a quienes hubieran trabajado en Enron o en Arthur Andersen. Algunos reclutadores dicen que están dando preferencia a egresados de escuelas de negocios religiosas que trabajan bien sobre ética, como Notre Dame y Brigham Young University.

Hay una enérgica reacción en las escuelas gerenciales. Harvard planea lanzar un curso en profundidad obligatorio sobre ética llamado “Liderazgo, gobernabilidad y

rendición de cuentas”. También están pidiendo a los aspirantes contestar en sus ensayos cómo tratarían un dilema ético. Columbia adoptó un ambicioso currículum ético obligatorio al mismo tiempo que ofrece cursos electivos. Plantea estudiar problemas éticos en diversas materias. Así programa analizar preguntas como: “¿Es ético vender productos legalmente permitidos pero peligrosos? ¿Al fijar precios no se debería utilizar criterios de juego limpio? ¿Debería haber una redistribución de ingresos más justa entre ricos y pobres? ¿Deberían las compañías luchar contra la contaminación más allá de las regulaciones gubernamentales?” Algunas reclutadoras de personal sugieren que sería más efectivo pedir a los estudiantes servicios comunitarios como un requisito.

El decano de la escuela de gerencia del MIT, Sloan, Richard L. Schmalensee (2003), considera: “Toda revisión de las fallas de las corporaciones americanas debe incluir no sólo las codicias y excesos de unos pocos ejecutivos de alto nivel, sino todas las vías en que estamos entrenando gerentes corporativos”, y propone entre otros aspectos un juramento “hipocrático” del gerente. El ex decano del Instituto de Empresas de Madrid, Ángel Cabrera, propuso en su momento a sus pares una fórmula de juramento que finaliza diciendo: “Si yo no violare este juramento, podré disfrutar de la vida y del éxito. Seré respetado mientras viva y recordado con afecto después.” Cabrera opina que pronunciar ese juramento en acto masivo enfrente de sus familias y sus compañeros hará sentir a los egresados que “tienen una responsabilidad”.

Ciertamente, los valores éticos deberían enseñarse desde los primeros estadios educativos en el ámbito familiar, y la sociedad toda debería jerarquizarlos y cultivarlos. Haberlo hecho así es parte de la explicación principal de por qué un país como Islandia es el líder mundial de la tabla de Transparencia internacional. No tiene corrupción, y lo mismo sucede con el bloque de países nórdicos: Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia. Sin embargo, la responsabilidad de las escuelas o facultades donde se preparan gerentes es clave.

Por otra parte, no se trata sólo de remarcar que no se debe caer en corrupción, sino educar para la responsabilidad social empresarial. Ese concepto se ha ido ampliando cada vez más ante las exigencias de la sociedad civil en los países desarrollados y hoy significa que una empresa debe tener trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con sus empleados, cuidar el ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo y participar activamente en programas en favor de la comunidad y de la ciudad donde opera. La sociedad y los consumidores empiezan a premiar y a castigar estos comportamientos. Hay un reclamo social en aumento por contar con empresas más éticas.

América Latina tiene graves problemas en este campo. Junto a la conocida corrupción en sectores públicos, son innumerables los casos de corrupción corporativa. En diversos países, la idea de responsabilidad social empresarial está en un estadio primario y atrasado. Las universidades latinoamericanas, y particularmente las facultades donde se forman economistas, gerentes y otras profesiones claves para el desarrollo, tienen una gran responsabilidad al respecto. La gran discusión ética pendiente sobre la economía y la gerencia necesarias para nuestras sociedades debe reflejarse activamente en los currículos. No se trata de dictar una materia más que se llame ética en los

negocios ni institucionalizar la ética para calmar la conciencia. La enseñanza de la ética debe transversalizarse. En cada área temática deben examinarse dilemas y consecuencias éticas. También debe generarse una agenda de investigación sobre las dimensiones éticas de las políticas económicas y de las prácticas gerenciales. Asimismo, la universidad debe difundir en forma activa estos temas entre el medio. La cuestión no se resuelve sólo con códigos de ética que después tengan cumplimiento limitado. La universidad debe estar a la cabeza de una acción colectiva de amplios alcances para reforzar la formación y los valores éticos de profesionales cuyas decisiones pueden influir de manera determinante en la vida de sus pueblos.

Con los países empobrecidos, es un poco ilusorio pretender borrar la corrupción que se encuentra reforzada por el poder que llama al dinero, y el dinero que llama al poder, y el Estado se abastece de los intermediarios de puestos y empleos, de dinero, de privilegios y de leyes que le permiten negociar la desobediencia de su red. La corrupción está en relación directa con el grado de bienestar social de un país.

Ya se han terminado todos los procesos electorales del 2006 en Latinoamérica, los nuevos estadistas deben hacer lo posible para solucionar los conflictos internos para que la estabilidad de sus gobiernos no dependa de su capacidad para negociar el orden porque la ley no obliga ni al Estado ni a los ciudadanos, pero sirve, en particular a la corrupción.

Si nos fijamos en el Índice de Percepción de Corrupción del 2005 nos damos cuenta que Chile es el único país de Latinoamérica que se encuentre entre los primeros 25 lugares de la clasificación de transparencia mundial, Uruguay, que es el país que le sigue, está en el lugar 35, y el subsiguiente, que es Costa Rica, se ubica hasta el puesto 51. Se debería tomar a Chile como referente e investigar cómo logró esta diferencia tan importante (véase tabla 5-1).

En los inicios de la civilización, de acuerdo con la Biblia, se señala que la conducta de los seres humanos debe estar regida en todas sus instancias por la ética. Se expresa en los Diez Mandamientos entregados por la Divinidad. Todo indica que tienen más vigencia que nunca. Es imprescindible afirmar en América Latina los valores éticos como reglas de vida esenciales para el desarrollo, la democracia, la convivencia y la plenitud personal.

Los valores y las creencias son las partículas subatómicas que conforman el ADN ético. La manera en que se comporta el hombre, según los antiguos griegos, expresa el carácter. Por lo tanto, la ética representa las decisiones que se toman, y la forma en que se expresan las elecciones es por medio de actos y de omisiones. Es decir, al enfrentarse a una situación y no actuar, nadie está exento de compromisos.

Eric Fromm, el filósofo alemán del siglo XX, escribió alguna vez (1976): “Somos lo que nos hacemos, y a qué nos dedicamos motiva nuestra conducta.” Por cierto, ¿a qué nos dedicamos? ¿Acaso es a nuestra posición económica? ¿Estamos consagrados a nuestros trabajos? ¿Es nuestro título, nuestros comités, prestigio, fama, o tal vez, poder? Fromm continúa con una pregunta incluso más profunda: “Si soy lo que tengo, y lo que tengo se pierde, entonces, ¿quién soy yo?” Si alguien me arrebatara mi trabajo, dinero, título y poder concomitante, ¿quién soy? No hay duda de que son

Tabla 5-1 Transparencia internacional

Índice de percepción de corrupción 2005
<http://www.transparency.org>

País	Posición
Islandia	1
Singapur	5
Suiza	7
Austria	10
Canadá	14
Hong Kong	15
Estados Unidos	17
Francia	18
Chile	21
España	23
Uruguay	35
El Salvador	52
Colombia	56
Brasil	63
México	66
Perú	68
Argentina	98
Paraguay	147
Myanmar	156

1. Islandia	33. Qatar	66. México	97. Algeria	129. Sierra Leona
2. Finlandia	34. Taiwán	67. Panamá	98. Argentina	130. Burundi
3. Nueva Zelanda	35. Uruguay	68. Perú	99. Madagascar	131. Camboya
4. Dinamarca	36. Bahréin	69. Turquía	100. Malawi	132. República del Congo
5. Singapur	37. Chipre	70. Burkina Faso	101. Mozambique	133. Georgia
6. Suecia	38. Jordania	71. Croacia	102. Serbia y Montenegro	134. Kirguistán
7. Suiza	39. Malasia	72. Egipto	103. Gambia	135. Papúa Nueva Guinea
8. Noruega	40. Hungría	73. Lesotho	104. Macedonia	136. Venezuela
9. Australia	41. Italia	74. Polonia	105. Swazilandia	137. Azerbaiyán
10. Austria	42. Corea del Sur	75. Arabia Saudita	106. Yemen	138. Camerún
11. Holanda	43. Túnez	76. Siria	107. Bielorrusia	139. Etiopía
12. Reino Unido	44. Lituania	77. Laos	108. Eritrea	140. Indonesia
13. Luxemburgo	45. Kuwait	78. China	109. Honduras	141. Irak
14. Canadá	46. Sudáfrica	79. Marruecos	110. Kazajistán	142. Liberia
15. Hong Kong	47. República Checa	80. Senegal	111. Nicaragua	143. Uzbekistán
16. Alemania	48. Grecia	81. Sri Lanka	112. Palestina	144. República Democrática del Congo
17. Estados Unidos	49. Namibia	82. Surinam	113. Ucrania	145. Kenia
18. Francia	50. Eslovaquia	83. Líbano	114. Vietnam	146. Pakistán
19. Bélgica	51. Costa Rica	84. Ruanda	115. Zambia	147. Paraguay
20. Irlanda	52. El Salvador	85. República Dominicana	116. Zimbabwe	148. Somalia
21. Chile	53. Letonia	86. Mongolia	117. Afganistán	149. Sudán
22. Japón	54. Mauricio	87. Rumania	118. Bolivia	150. Tadjikistán
23. España	55. Bulgaria	88. Armenia	119. Ecuador	151. Angola
24. Barbados	56. Colombia	89. Benin	120. Guatemala	152. Costa de Marfil
25. Malta	57. Fiji	90. Bosnia y Herzegovina	121. Guyana	153. Guinea Ecuatorial
26. Portugal	58. Seychelles	91. Gabón	122. Libia	154. Nigeria
27. Estonia	59. Cuba	92. India	123. Nepal	155. Haití
28. Israel	60. Tailandia	93. Irán	124. Filipinas	156. Myanmar
29. Omán	61. Trinidad y Tobago	94. Mali	125. Uganda	
30. Emiratos Árabes Unidos	62. Belice	95. Moldavia	126. Albania	
31. Eslovenia	63. Brasil	96. Tanzania	127. Nigeria	
32. Botswana	64. Jamaica		128. Rusia	
	65. Ghana			

CRITERIOS

El Índice de Percepción de la Corrupción de TI (IPC) clasifica a los países respecto al grado en que se percibe la corrupción que existe entre los funcionarios públicos y los políticos. Es un índice compuesto basado en datos relativos a la corrupción provenientes de encuestas a expertos llevadas a cabo en varias instituciones de gran reputación. Refleja la opinión de empresarios y analistas de todo el mundo, incluyendo a expertos locales en los países evaluados.

El IPC considera la corrupción en el sector público, y define la corrupción como el abuso de cargos públicos para beneficio privado. Las encuestas utilizadas para calcular el IPC contienen preguntas relacionadas con el mal uso del poder público para beneficio propio, por ejemplo, funcionarios públicos que aceptan sobornos en contrataciones públicas. Las fuentes no distinguen entre corrupción política y administrativa, o entre actos de corrupción menor y significativos.

El IPC 2004 clasifica a 146 países. TI requiere al menos tres fuentes disponibles para incluir un país en el IPC.

estas preguntas profundas lo que evoca el carácter, y el carácter es el fundamento del liderazgo.

¿QUÉ ES LIDERAZGO?

El diccionario dice que dirigir es ir a la cabeza, o junto con alguien, para mostrar el camino; guiar, marcando la dirección, curso o acción (Barnhart, 1963). En las compañías, ¿quiénes son los líderes? ¿Dónde están? ¿En qué se distinguen de los gerentes y seguidores?

Los gerentes planean, organizan, programan, elaboran presupuestos y facilitan la realización de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la corporación. Se dice que los gerentes son responsables de los recursos materiales de la compañía.

Por otro lado, se dice que los líderes crean visiones, inspiran, se comprometen e infunden el sentido de compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, contemplan lo que es posible, traducen la visión en acción, y tienen aspiraciones y empatía. Los líderes son responsables de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la compañía (Kouzes y Posner, 1995). Estos autores, en su investigación sobre el liderazgo, han planteado con regularidad la pregunta: ¿qué valores se admiran más en los líderes? Las respuestas a lo largo de muchos años y de numerosos grupos diferentes incluyen valores como la honestidad, competencia, visión, inspiración, inteligencia, justicia, etc. Resulta interesante, y tal vez no sea de sorprender, que la honestidad es siempre el valor más importante tanto entre individuos como entre grupos. Algunas de las citas tomadas de sus estudios son notables (Kouzes y Posner, 1995):

- “Admiramos a la gente que expresa valores, aun en posiciones difíciles. Por lo menos, defienden.”
- “Simplemente no confiamos en alguien que no dice cuáles son sus valores o principios.”
- “La gente debe predicar con el ejemplo, hacer lo que dice. Cuando los pactos no se cumplen, cuando hay falsas promesas, siempre hay engaños.”

Desde luego, hay muchas escuelas de liderazgo. La teoría de los rasgos indica que el liderazgo tiene sus raíces en la biología y es un don natural. Se cree que los líderes nacen, no se hacen. El liderazgo situacional propone que éste no está determinado biológicamente, sino que es más bien una función de la correspondencia entre las habilidades adecuadas y las circunstancias de la situación. El liderazgo organizacional es una función del papel desempeñado en una organización jerárquica donde las habilidades y responsabilidades en cada nivel están definidas con claridad. El liderazgo visionario cree que el ingrediente crucial es la visión y la capacidad de movilizar a la gente hacia un futuro significativo (Bennis y Nanus, 1985).

Por otro lado, Warren Bennis indica que hay varios mitos del liderazgo ante los cuales hay que cuidarse:

- El liderazgo es una cualidad rara.
- Los líderes nacen, no se hacen.

- Los líderes son carismáticos.
- El liderazgo sólo existe en la cúpula (Bennis y Nanus, 1985).

Es necesario prestar atención cuidadosa a este mensaje. Lo que Bennis afirma con toda claridad es que el liderazgo no es limitado, sino predominante. Existe en todas partes en las organizaciones, desde el director general hasta el guardia nocturno. También, el liderazgo se genera de las experiencias propias, no se hereda. La palabra carácter proviene del vocablo griego *charakter*, que literalmente significa *herramienta para grabar*. Es cierto que el hombre es la suma de sus experiencias. Estas experiencias quedan grabadas y no se borran, y moldean el carácter y se traducen en éste. Víctor Frank (1959) propone incluso que la búsqueda de significado por parte del hombre se encuentra en medio de las experiencias más dolorosas. Es el combustible que impulsa a dirigir. De este modo, el liderazgo nace en medio de las experiencias más profundas. Para realizarlo, estas experiencias han de evocarse y nutrirse.

Por supuesto, el concepto de liderazgo ha estado en evolución constante. Una de estas definiciones indica que el liderazgo consiste en hacer que los seguidores hagan lo que no harían en otras circunstancias (Burns, 1978). En ocasiones, ésta se llama teoría X del liderazgo. Presupone que la gente es perezosa, no quiere trabajar y no lo hará a menos que se adopten medidas rigurosas. Esta idea del liderazgo es la base de una parte de los primeros trabajos de Frederick Taylor en la ciencia administrativa.

Otra idea de liderazgo propone que éste obliga a actuar a los seguidores para alcanzar ciertas metas que representan los valores y la motivación, los deseos y las necesidades, los objetivos y las aspiraciones, tanto de los seguidores como de los líderes (Burns, 1978). En este caso, el liderazgo introduce la importancia de la relación entre seguidores y líderes. En realidad se ve como una relación inseparable que se basa en valores y propósitos compartidos, y la ausencia de esa relación no es nada más que poder puro.

Desde luego, el poder se comprende bien en la vida organizacional. El poder es un juego de suma cero. La manera en que se practica este juego simplemente es: “Si tengo más, tú tienes menos.” Se basa en el interés egoísta y el deseo de destruir la competencia o cualquier amenaza que se perciba (Burns, 1978). Se trata de un juego muy peligroso. Es sólo en contraste con este juego de suma cero del poder que es posible empezar a comprender la verdadera relevancia de la “delegación de facultades”. Ésta señala que todos y cada uno de los hombres nace con potencial humano ilimitado, que apenas si se utiliza a lo largo de la vida, y eso en las mejores circunstancias. En comparación con el oscuro juego del poder, la delegación de facultades indica que es posible liberar el potencial humano ilimitado que reside dentro de la plenitud de todo el personal. Al hacerlo, abrimos las organizaciones a la extraordinaria diversidad de habilidades, formaciones y experiencias que la gente aporta al trabajo todos los días.

Existe una tendencia incipiente a entender el liderazgo como una relación basada en valores y propósitos compartidos. Además, se está evolucionando hacia un sentido de liderazgo que también puede ser transformacional, es decir, donde los líderes y los seguidores se apoyan mutuamente para ascender a niveles más altos de motivación y

comprensión humana (Burns, 1978). Al satisfacer necesidades más elevadas, el liderazgo capta a la persona en su plenitud.

Ésta es la esencia de la integridad. Esta palabra tiene su origen en el vocablo latino *integer*, que significa “completo o entero”. ¿Qué significa ser una persona completa o entera? ¿Qué significa saber quién se es, qué se valora y en qué se cree, y cómo vivir esos valores y creencias de manera cabal y completa en este mundo? Por lo tanto, integridad es ese sentido de alineación que se busca entre las más profundas creencias y los actos y decisiones cotidianos. El reto radica en acortar la distancia en este mundo de contradicciones diarias entre las creencias manifestadas y las acciones. Porque, ¿qué son las palabras sin actos que las sustenten sino un cáliz vacío?

En última instancia, el liderazgo implica autenticidad, y ésta exige integridad. Ahí están las simientes de la paradoja del liderazgo.

Los materiales humanos del liderazgo

Sin importar cómo se defina a la larga esta forma de entender el liderazgo, reviste mayor importancia la tarea de descubrir dónde encontrar los materiales humanos que producen tales líderes para las empresas.

Maslow, en su *Jerarquía de las necesidades humanas*, ofrece ciertas pistas y desafíos. En su obra maestra indicó que hay una jerarquía de necesidades humanas, y que cada una de ellas debe satisfacerse para alcanzar el siguiente nivel. La primera etapa de las necesidades humanas es de alimento, techo, vestido y los elementos más indispensables para la vida sin los cuales el hombre moriría. Luego de satisfacerlos, se pasa a la necesidad de seguridad, es decir, liberarse del temor y la inseguridad. Después de satisfacer esta etapa, se busca el afecto y el sentido de pertenencia, la sensación de formar una comunidad con los demás. Una vez satisfecha esta necesidad, se intenta alcanzar la autoestima, la sensación profunda de quiénes somos. Por último, Maslow presenta la meta inalcanzable de la autorrealización, el cumplimiento del potencial humano (Maslow, 1993).

Al observar a Maslow dentro del contexto de la vida organizacional, es necesario plantear una pregunta: ¿cómo promueven las compañías el desarrollo de su gente a través de las etapas de la jerarquía de Maslow? No se necesita ir muy lejos para buscar la respuesta: “no muy bien”. En esta época de despidos generalizados, ajustes del tamaño de las empresas, recorte del personal, reingeniería y reestructuraciones, se amenaza a una comunidad de personas en el mismísimo centro de su existencia. Aquellos que son los afortunados “sobrevivientes”, ¿cómo podrían sentirse libres de temor e inseguridad? En realidad se ha sustituido la seguridad —el viejo contrato social— por el miedo, la competencia y el cinismo. ¿Cómo se adquiere un sentido de afecto y pertenencia tras la devastación masiva del espíritu humano? ¿Cómo ayudar a la gente a empezar a experimentar el principio de la autoestima? ¿De dónde saldrán los líderes muy evolucionados y centrados en los principios? El reto en función del desarrollo organizacional es palpable.

Lawrence Kohlberg, el difunto profesor de Harvard, también ofrece algunos indicios de la evolución genética de los líderes por medio de su trabajo sobre la teoría del

desarrollo moral. Kohlberg indica que, en esencia, existen tres etapas de desarrollo moral: las etapas preconvenacional, convenacional y posconvenacional. A lo que se refiere con este lenguaje es que existe una norma —la fase convenacional—, y que algo la precede y algo puede emanar de ella. Lo mismo que Maslow, Kohlberg (1981) señala que primero se debe satisfacer una etapa antes de seguir adelante.

La fase preconvenacional del desarrollo moral a veces se denomina fase preadolescente. Es la etapa en la que se aprende a considerar el poder y el castigo. Es cuando el hombre aprende que hay premios o castigos por una conducta buena o mala. Es cuando se adquiere un sentido de responsabilidad personal.

La fase convenacional pone de relieve la conformidad. El individuo trata de conseguir aceptación mediante la observancia de principios y normas. Comprende las reglas formales e informales que guían y gobiernan el comportamiento, es decir, las leyes de la sociedad, así como las políticas de las organizaciones. Semejante a la propuesta de Maslow, es ahí donde busca afecto y pertenencia. Suele ocurrir que el grupo determina qué está bien y qué está mal, en lugar de los méritos del acto.

La fase posconvenacional es aquella en la que el hombre adquiere una orientación hacia una vida regida por principios. Empieza a buscar terreno moral más elevado. Es la fase en que trata de imprimir lógica y congruencia en sus actos y conducta. El hombre actúa bien porque es intrínsecamente bueno, sin importar las consecuencias. Es la etapa en la que procura que sus valores y creencias más firmes concuerden con sus actos y decisiones cotidianas y la manera en que se enfrenta al mundo.

Las primeras dos etapas de desarrollo moral, propuestas por Kohlberg, tienen origen externo. En estas fases, la comprensión del bien y el mal se infiere de factores externos al hombre mismo, por ejemplo, de los padres, las leyes, las políticas. El hombre acata las reglas del orden y se ajusta a las normas del grupo. No es sino hasta llegar a la etapa posconvenacional cuando empieza a interiorizar sus valores, su sentido del bien y el mal.

Al observar la vida organizacional se da uno cuenta de que casi todas las corporaciones están en la primera y segunda etapas de Kohlberg. La norma es la observancia de leyes y reglamentos externos, o de las políticas internas de la compañía. Esto es útil y necesario, pero, ¿cómo ayudar a la gente a cultivar el sentido de sus valores, de sus creencias más arraigadas? ¿Cómo institucionalizar los valores y ayudar a la gente a interiorizarlos? ¿Cómo establecer políticas, prácticas, procedimientos, objetivos financieros, sistemas de remuneración y retribución y metas corporativas que refuercen esos valores? ¿Cómo contribuir al desarrollo de individuos íntegros o completos? ¿Qué se necesita hacer de manera diferente para tratar a las personas como fines en sí mismas, en lugar de autómatas que simplemente son medios para alcanzar cierto fin corporativo, o representan cierta utilidad financiera en el corto plazo?

Ética y liderazgo corporativo

Cada vez es más difícil para los líderes corporativos navegar en las aguas encrespadas del entorno actual, incierto y siempre cambiante, que abre posibilidades fascinantes, pero amedrentadoras, en el siglo XXI. El cambio es un extraño poco grato, y pese al

constante crecimiento económico de los últimos años, el temor y la incertidumbre predominan en las empresas. En medio de cambios extraordinarios, los líderes deben presentar una visión significativa y convincente. El liderazgo emana de la confianza, y ésta se basa en una comprensión común entre la gente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en las que actúan (Bennis, 1998). Por lo tanto, la ética no es sólo cuestión personal, sino interpersonal.

Cultivar el sentido de valores compartidos, una serie de creencias contra las cuales todas las decisiones puedan evaluarse y comprobarse, es cada vez más la base sobre la que se construyen las estrategias de largo plazo y su puesta en práctica exitosa. En este ambiente, el hecho de que el liderazgo no alinee la ética y los valores con sus estrategias de negocios y planes operativos representa costos potencialmente altos y, sin duda, muchas oportunidades perdidas.

Cualquiera que haya pasado cinco minutos en las oficinas ejecutivas sabe que una estrategia que es incompatible con la cultura de la organización será difícil, si no imposible, de instituir. Abundan las fusiones y adquisiciones fallidas entre compañías cuyas culturas son diferentes. La puesta en práctica exitosa de una estrategia exige no sólo el compromiso físico e intelectual de la gente, sino también el sentido de los valores y propósitos compartidos, en combinación con su compromiso emocional y espiritual.

Con todos estos cambios, una pregunta se impone: ¿qué tipo de liderazgo es necesario para dirigir en esta nueva era, incluso a quienes son los líderes de la actualidad? ¿Acaso son Bush y Tony Blair? ¿Lou Gerstner, Bill Gates o Al Dunlap? ¿O tal vez son Libby Dole, Sandra Day O'Connor o Martha Stewart? ¿Qué confiere a estas personas —o a cualquiera otra— la calidad de líder? ¿Es la fama, la posición, el dinero o el poder?

El liderazgo en la actualidad se ha convertido en una vigilancia constante de las celebridades. *Newsweek*, *Time*, *Business Week*, *Fortune* y *Forbes* publican con regularidad artículos sobre personalidades “populares”. Al asomarse a sus vidas privadas, se observa sus listas de lecturas, hábitos de trabajo, gustos en la comida y pasatiempos como si estos detalles insignificantes transmitieran mensajes de profunda trascendencia acerca del liderazgo (Burns, 1978). Una cosa se sabe con certeza: en esta era de medios informativos, cuanto más se conoce a los líderes, tanto menos patente es lo poco que en verdad se sabe en materia del liderazgo.

CONCLUSIONES

Una compañía es simplemente una comunidad de personas con intereses comunes y valores compartidos reunidos para alcanzar una meta común. Los líderes del mañana se encuentran en las organizaciones actuales. Están en el piso de abajo, al final del corredor o, incluso, en el cubículo contiguo. Al observarlos con detenimiento, lo que se descubre es que no existen distinciones basadas en clase social, nivel organizacional,

Aquel que sabe debe mandar, y el que no sabe debe obedecer.

Proverbio italiano

género, raza, país de origen, color de la piel, antecedentes étnicos, religión, preferencia sexual, edad, o condición mental o física. La característica distintiva que tienen en común estos líderes se relaciona con los valores internos profundos que han adoptado a través de años de experiencias y su compromiso con mantenerse fieles a aquellos valores forjados y templados por el cambio (Bennis, 1988). Son las personas que dedican su vida profesional a servir y satisfacer las necesidades de los demás. Son la gente que está comprometida con algo que la trasciende.

El desafío final para los líderes actuales es preparar a los del futuro. Los laureles serán para el líder que no se centra en el logro personal, sino que está dedicado a desarrollar el talento, la creatividad y el potencial humano limitado de otras personas. Estos líderes saben que hay que ser fieles a algo más grande que el sonido de nuestra propia voz (Campbell y Moyers, 1988). Estos líderes saben que si se pretende que las compañías sean exitosas y se revitalicen tienen que poblarse de individuos vitales y maduros.

La teoría sobre liderazgo político cuenta con algunos modelos formulados desde una perspectiva psicosocial, aunque de mínimo impacto sobre la investigación real que se lleva a cabo. Bien es cierto que dichos modelos son sólo superficialmente psicosociales, y su formulación obedece a una intención heurística, sin llegar a plantearse seriamente el contraste de hipótesis. La complejidad del liderazgo político ha dado lugar a la elaboración de un auténtico arsenal de técnicas metódicas: psicobiografía, análisis de contenido de discursos y otros documentos políticos generados por el líder, cuestionarios sociológicos aplicados a muestras de seguidores, o a expertos en liderazgo, o a ambos grupos, medidas de personalidad y hasta experimentos. Un programa de investigación mínimamente ordenado exigiría que los aspectos fundamentales del liderazgo político, identificados antes por los modelos, fuesen analizados con la ayuda de todas o la mayoría de las técnicas metódicas existentes o, al menos, de las que ofreciesen mayores garantías de éxito. Pero la situación actual no responde, ni de lejos, a una exigencia tan razonable. Por el contrario, cada técnica metódica está, por así decir, “anidada” en una orientación teórica concreta. Ante el despliegue más bien caótico de resultados en el dominio del liderazgo político, los autores reivindican la necesidad cada vez más imperiosa de programas de investigación sistemáticos y orientados teóricamente.

CASO PRÁCTICO

DONALD RUMSFELD, SECRETARIO DE DEFENSA

Introducción

La definición de “tortura” hecha por Naciones Unidas en Ginebra en 1949 dice: “...se entenderá por el término ‘tortura’ todo acto por el cual se inflija intencionalmente a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, de castigarla

por un acto que haya cometido, o se sospeche que ha cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras...”

Quienes han visto algunas de las 1 800 fotografías que soldados estadounidenses tomaron en la cárcel de Abu Ghraib —prisioneros iraquíes desnudos y encadenados, con las cabezas cubiertas con extraños conos negros parecidos a los del Ku Klux-klan, amenazados con ser electrocutados, con correas al cuello como si fueran perros, amontonados en pornográficas pirámides y obligados a realizar actos sexuales...— no tienen otra palabra para describirlo. Es tortura.

Oficialmente, el gobierno de Estados Unidos no quiere utilizar la palabra “tortura”. Habla, en cambio, de “abusos” o “excesos”. Sea el nombre que se le dé a lo sucedido en dicha prisión, eso constituye categóricamente una violación a los derechos humanos.

En la actualidad, las prisiones de Irak están bajo el control del gobierno estadounidense, labor que recae en la Secretaría de Defensa, encabezada por Donald Rumsfeld.

¿Hasta dónde debe llegar la lucha contra el terrorismo de Estados Unidos? ¿Quién debe responder por las “torturas”, “excesos” o “abusos” de las tropas estadounidenses? ¿Hasta qué punto una persona, gobierno o nación puede decidir por el destino de otros seres humanos?

Hablar de esta situación genera la necesidad de conocer a más de dos personajes y entornos tan controversiales en dicho dilema.

Donald Rumsfeld, Secretario de Defensa

Estudió hasta obtener la licenciatura en Política en la Universidad de Princeton.

Fue confirmado en voto abierto por el Senado y juramentado como secretario de Defensa el 20 de enero del 2004.

Experiencia en política gubernamental: en el año 1932, en la ciudad de Chicago, Illinois, colaboró en la Universidad de Princeton; desempeñó servicios de marina en Estados Unidos (1954-1957) como aviador naval.

En 1957, en la ciudad de Washington, durante la administración de Eisenhower, ocupó un lugar como ayudante administrativo en el Congreso.

En el año 1962 fue elegido como representante de Illinois en el Congreso, y fue reelegido en los años de 1964, 1966 y 1968.

En el año 1969 decidió alejarse del puesto en el Congreso para ocupar un lugar en la administración del presidente Nixon como:

- Director de oficina de la oportunidad económica, ayudante del Presidente y miembro del gabinete (1969-1970).
- Consejero del Presidente, director del Programa de Estabilización Económica y miembro del gabinete (1971-1972).

En 1973 obtuvo el cargo de embajador de Estados Unidos en la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN), en Bruselas, Bélgica (1973-1974).

En agosto de 1974 regresó a Estados Unidos a desempeñar actividades en la administración del presidente Ford, y realizó las siguientes actividades:

- Presidente de la Transición a la Presidencia de Gerald Ford (1974).
- Jefe de Personal de la Casa Blanca y miembro del Gabinete del Presidente (1974-1975).
- Decimotercer Secretario de Defensa; fue el más joven en ocupar ese puesto (1975-1977).

Otras de las actividades que ha ocupado el Sr. Rumsfeld son:

- Miembro del comité del presidente sobre control de armamentos, en la administración de Reagan (1982-1986);
- Representante del presidente Reagan en el Tratado del Derecho del Mar (1982-1983);
- Consejero estratégico en el área de sistemas en la administración de Reagan (1983-1984);
- Miembro de la Comisión de Consulta de Estados Unidos con respecto a las relaciones entre Estados Unidos y Japón (administración de Reagan, 1983-1984). Durante la administración Reagan se desempeñó como asesor de los departamentos de Estado y Defensa de Estados Unidos, y como miembro de la Comisión General Asesora del Presidente para el Control de Armas.
- Representante del presidente Reagan en el Oriente Medio (1983-1984);
- Miembro de la Comisión Nacional en el Servicio Público (1987-1990);
- Miembro de la Comisión Económica Nacional (1988-1989);
- Miembro del comité de la Universidad de Defensa (1988-1992);
- Miembro de la Comisión de Relaciones entre Estados Unidos y Japón (1989-1991);
- Comité Consultivo de la Televisión de alta definición (1992-1993);
- Presidente de la Comisión Estadounidense sobre la Amenaza de los Misiles Balísticos (1998-1999);
- Miembro de la Comisión Revisora del Déficit Comercial de Estados Unidos (1999-2000); y
- Presidente de la Comisión de Estados Unidos para determinar la organización del Espacio de Seguridad Nacional (2000).

Antes de colaborar en la Secretaría de Defensa, Rumsfeld participó en un negocio privado.

Dentro de las actividades cívicas que ha desempeñado Donald Rumsfeld están: servicio como miembro de la Academia Nacional de Administración Pública; miembro del comité que otorga becas por parte de Gerald R. Ford Foundation, y becas de intercambio Eisenhower; miembro del Foro de Negocio entre Estados Unidos y Rusia, además de ser presidente del grupo consultor de Seguridad Nacional de la dirección del Congreso.

Después de desempeñar el cargo de Secretario de Defensa durante el mandato de Gerald Ford en 1977, se unió al sector privado colaborando en G. D. Searle y Co., compañía farmacéutica de alcance mundial que en la actualidad es una filial de Pharmacia, donde fungió como director general, y fue presidente hasta 1985. Gracias a su buen desempeño logró obtener reconocimiento de *Wall Street Transcript* (1980) y *World Financial* (1981). Continuó sus actividades desde un negocio privado a partir de 1985 hasta 1990.

En la década de los años noventa, Donald Rumsfeld fue presidente del directorio y principal oficial ejecutivo de General Instrument Corporation (1990-1993), empresa proveedora de componentes de telecomunicaciones que sería comprada por Motorola.

Fue líder en la transmisión de banda ancha, distribución y métodos de control de acceso para los usos que difundían el cable, satelitales y terrestres. La compañía inició el desarrollo de la primera técnica *all digital* de televisión (HDTV). Ocupó el puesto de presidente de ciencias de Gilead Inc. hasta que ocupó un lugar en la Secretaría de Defensa.

Sus contactos empresariales son G.D. Searle/Pharmacia, General Instrument/Motorola, Gulfstream Aerospace, General Dynamics, Tribune Company, Gilead Sciences, Amylin Pharmaceuticals, Sears, Roebuck & Co., Allstate, Kellogg y Asea Brown Boveri.

En los últimos años, Rumsfeld fue miembro del Consejo de Administración de varias compañías: Gilead Sciences, novel compañía biotecnológica; el gigante de la prensa *Tribune*, dueña de *Los Angeles Times* y *Chicago Tribune*; de Amylin Pharmaceuticals, la firma suiza Asea Brown Boveri, Kellogg, Sears y Allstate. Como director de Gulfstream Aerospace, sus acciones de la compañía estaban valoradas en 11 millones de dólares cuando ésta fue absorbida por General Dynamics.

Rumsfeld es multimillonario, calculándose su riqueza personal entre 50 y 210 millones de dólares. Cuando fue presidente de la compañía farmacéutica, se hizo famosa por defalcarse a Medicare. Utilizó sus influencias para que el gobierno aprobara un complemento alimenticio que posiblemente causó cáncer de cerebro. Fundó y dirigió otra compañía que buscaba el derecho exclusivo de vender productos a enfermos terminales, tratando de obtener ganancias de un mercado independiente.

Entre 1998 y 1999, Rumsfeld, de 68 años de edad, fue presidente de la Comisión Estadounidense sobre la Amenaza de los Misiles Balísticos, encargada de evaluar la vulnerabilidad de Estados Unidos a un ataque con misiles.

Se sabe muy bien que Donald Rumsfeld es fanático de las armas de destrucción masiva, y que además es promotor de una campaña para la legalización de armas químicas, aunque están prohibidas en Estados Unidos. Tiene seudónimos como “Rummy”, “Dr. Bombazo Nuclear” y “Darth Vader”.

Rumsfeld cuenta con la amistad del dictador chileno Augusto Pinochet. El secretario de Defensa recibió a Michelle Bachellet para negociar la venta de los aviones F-16 y de los misiles Amraam, a cambio de que el gobierno de Lagos retire su respaldo al Tribunal Penal Internacional.

Rumsfeld tiene lazos con varios grupos ultraderechistas, y de manera abierta ha declarado su admiración por Sun Myung Moon y Lyndon LaRouche. Trabajó con Oliver North en la conspiración antisandinista. Se comenta que cuando trabajó bajo las órdenes del presidente Nixon aumentaron sus fobias radicales. Fue acusado de encarcelar y asesinar a líderes negros radicales en Estados Unidos, los Panteras Negras, además de realizar enormes matanzas en Vietnam, Laos y Camboya.

Recientemente, entre 1999 y 2000, Rumsfeld fue miembro de la Comisión de Examen del Déficit Comercial de Estados Unidos. El presidente Bush indicó que su designación se debía en parte al trabajo de Rumsfeld como presidente de la comisión para analizar la administración y organización de la seguridad nacional en el espacio. “Considero que hizo una tarea extraordinaria con una misión muy delicada”, dijo Bush. “Trajo a gente que comprende la realidad del mundo moderno. Con la designación de Don Rumsfeld todos tendremos una persona reflexiva, considerada y sabia en el tema de la defensa con misiles.” Sapiencia que quedó muy en entredicho con las decisiones de Rumsfeld en la guerra con Irak.

Irak: zona de guerra y tortura

Los orígenes del escándalo de la prisión de Abu Ghraib no están ligados con las inclinaciones criminales de algunos reservistas del Ejército de Estados Unidos, sino que se remonta a una decisión que aprobó el Secretario de Defensa de Estados Unidos Donald Rumsfeld en el 2003. Aprobó un plan “altamente secreto” que con el tiempo dio luz verde a los interrogatorios de los prisioneros iraquíes. El plan secreto autorizaba diversos métodos coercitivos, al principio utilizados en la persecución de miembros del Al Qaeda en Afganistán y que, con la venia de Rumsfeld, fueron aplicados en las terribles cárceles de Abu Ghraib.

Así se creó una zona de seguridad del Pentágono denominada “Special-Aces Program” (SAP), similar a los usados durante la Guerra Fría, aprobada aparentemente después de los atentados en agosto pasado contra la sede de la ONU en Bagdad y la embajada jordana.

Las más altas autoridades militares y civiles de Estados Unidos estuvieron perfectamente al tanto de la práctica de torturas en Irak durante todo el año 2003. Sin embargo, el escándalo por el maltrato de los prisioneros se hizo público el 13 de enero del 2004 cuando el joven soldado Joseph Darby, en un acto de gran coraje y de decencia moral, presentó espontáneamente una denuncia sobre lo que ocurría en Abu Ghraib a la División de Investigaciones Criminales, acompañando su denuncia con un CD repleto de fotografías, parte de las cuales se abrieron camino hasta la televisión y los diarios de Estados Unidos. El Pentágono y el propio Rumsfeld no pudieron silenciar esta denuncia ni poner un alto a las constantes publicaciones y artículos que los medios publicaron desde ese momento.

La divulgación de las fotos puso al descubierto la situación que padecían los prisioneros de la cárcel de Abu Ghraib. En las imágenes se podían ver prisioneros desnudos, esposados, obligados a masturbarse o en otras posiciones humillantes,

sometidos a descargas eléctricas o a los colmillos de perros bravos, ante la regocijada postura de sus guardianes.

Estos testimonios fotográficos muestran a soldados norteamericanos, tanto hombres como mujeres, humillando, sodomizando y torturando a iraquíes desnudos, presos, encapuchados. Una mujer, identificada como la soldado Lynndie England, arrastra a un prisionero herido mientras sus compañeros de armas se burlaban del hecho. Un iraquí torturado a muerte aparece en otra imagen. Fue ultimado durante un interrogatorio por agentes de la CIA que lo preservaron en hielo por 24 horas. Al día siguiente lo sacaron en una camilla con una sonda intravenosa a fin de hacer creer que seguía vivo. Pero lo más horrible de esa asquerosa historia no está acompañado de imágenes, sino que fue descrito con lujo de detalles en un informe secreto del mayor general norteamericano Antonio Tabuga, y que fue obtenido por el periodista Seymour Hersh de la revista *The New Yorker*.

Según el documento, los soldados estadounidenses “rompían lámparas que contenían productos químicos y vertían el líquido fosfórico en los detenidos; se lanzaba agua helada a presos desnudos; se les golpeaba con el palo de una escoba y con una silla; se amenazaba a los hombres con violarlos; se permitió que un policía militar le cosiera puntos a un detenido que fue herido después de que se le arrojara contra la pared de su celda; se violó a un detenido con un tubo de luz fluorescente o tal vez con el palo de una escoba, y se usaban perros militares para atemorizar e intimidar. En una ocasión dejaron que mordieran a un detenido.

La misión de estos soldados, según la cadena norteamericana CBS que destapó el escándalo, era la de “ablandar” a los detenidos para facilitar el “trabajo” de los interrogadores de la CIA o sus sustitutos civiles contratados por el Pentágono. Según el oficial Tabuga, cuyo informe fue ignorado por la alta jerarquía militar, los abusos son “sistemáticos e ilegales”, “sádicos y criminales”. El Pentágono investiga la muerte de 25 iraquíes, dos de ellas calificadas de asesinatos. El oficial señala que en numerosos incidentes se ha “golpeado, abofeteado y pateado a los detenidos; se ha desnudado tanto a hombres como a mujeres, se les ha violado, se han fotografiado y grabado cintas de video de los hechos”. Y añade: “Se les ha quitado la ropa por varios días; a los hombres se les ha obligado a usar ropa interior femenina, y se ha obligado a grupos de hombres a masturbarse mientras se los fotografiaba y se grababan cintas de video.”

Estos hechos que acontecieron en la cárcel de Abu Ghraib, hechos que aparecieron a la luz pública, causan indignación ante la cual gente, organismos y movimientos en todo el mundo buscan parar estos actos y reprender a quienes resulten responsables.

Después de la publicación de estas fotos, Donald Rumsfeld visitó la prisión de Abu Ghraib, donde se registraron los casos de torturas y maltrato a detenidos iraquíes por parte de sus carceleros norteamericanos, con el fin de informarse de primera mano sobre el funcionamiento de las prisiones y el trabajo de los soldados estadounidenses que prestan servicio en ellas.

Esta visita ocurrió un día después de que el ejército anunciara que someterá a corte marcial a dos soldados estadounidenses más, entre ellos un hombre acusado de amenazar a un prisionero con electrocutarlo.

Como resultado de la divulgación de las fotos y todos los sucesos posteriores, el Pentágono ha prohibido algunos métodos coercitivos, como la privación del sueño y la adopción de posiciones incómodas.

Hasta ahora sólo hay siete soldados y policías incriminados. Uno de ellos, Jeremy Sivits, fue condenado días atrás a sólo un año de prisión por una corte marcial estadounidense en Bagdad.

Ya han rodado muchas cabezas de generales, entre ellas la del propio general Ricardo Sánchez, jefe de las fuerzas de la coalición en Irak. Es muy probable que las torturas de Abu Ghraib le cuesten caro a Bush en las elecciones de noviembre de 2006.

Cientos de prisioneros injustamente detenidos en Irak han sido liberados. Por otro lado, la ominosa cárcel de Abu Ghraib permanecerá en pie, después de que un juez militar estadounidense decidiera que la prisión de Abu Ghraib sea declarada escena de un crimen, por lo que no puede ser desmantelada, como ofreciera el presidente estadounidense George W. Bush.

La postura internacional sobre las prácticas de tortura en Irak

Los horrores que el mundo ha visto con imágenes procedentes de las mazmorras de Abu Ghraib han provocado una reacción de indignación entre la opinión pública internacional, tanto de líderes políticos, religiosos y organismos no gubernamentales en todo el mundo.

El papa Juan Pablo II fue categórico en la reunión que sostuvo en el Vaticano con el presidente George Bush el 23 de agosto del 2004: si no hay un compromiso claro con el respeto a los derechos humanos, no se ganará la guerra contra el terrorismo.

El Papa hizo notar a Bush que los acontecimientos deplorables que atormentan la conciencia civil y religiosa de todos hacen más difícil un compromiso sereno y resuelto con los valores humanos compartidos. “En ausencia de tal compromiso, no se superará jamás la guerra, ni el terrorismo; usted conoce perfectamente la posición de la Santa Sede al respecto”, dijo el Pontífice. En tanto, Bush afirmó: “Trabajaremos por la libertad y la dignidad humana para difundir paz y compasión.”

Además, la ONU exigió tener acceso a los detenidos por terrorismo en Irak. El Comité de Naciones Unidas que vigila el cumplimiento de la Convención contra la Tortura, presidido por el catedrático Fernando Mariño Menéndez, envió el 18 de julio del 2004 una carta al gobierno de Estados Unidos pidiéndole presente un informe sobre los casos de tortura de Irak. “Le vamos a recordar a Estados Unidos y a Gran Bretaña cuáles son las obligaciones conforme a la Convención contra la Tortura, citárselas en todo caso, y solicitarle la información en

relación con la situación en Irak, y vamos a mostrarle preocupación por los hechos.” (Mariño Menéndez, España.)

Por otro lado, de acuerdo con un artículo del 25 de junio, los informadores de la ONU para los Derechos Humanos acordaron que cuatro de ellos viajaran a Irak, Afganistán y la base naval estadounidense de Guantánamo para entrevistarse con los detenidos acusados de terrorismo. Theo van Boven, relator sobre Tortura; Leandro Despouy, relator sobre Independencia de Jueces; Paul Hunt, experto en Derecho a la Salud, y Leila Zerrougui, presidenta del grupo de trabajo sobre Detenciones Forzadas, fueron los designados para visitar las convulsionadas Irak y Afganistán, así como la base de Guantánamo, en la isla de Cuba.

En cuanto a las torturas de iraquíes por parte de soldados de Estados Unidos en la prisión de Abu Ghraib, Van Boven dijo que era “difícil decir algo definitivo” sobre la sospecha de que los mandos militares superiores hubieran autorizado tales prácticas, aunque ha admitido que esto “es probable”. Y explicó: “Cuando se trata de la combinación durante varias horas de prácticas como la privación del sueño, alimentos y agua, y el uso de electricidad y de ejercicios físicos para vencer la resistencia de los sospechosos, los malos tratos se convierten en tortura.” “En cualquier caso —añadió—, nada justifica prácticas que violan las normas internacionales de derechos humanos.”

Zerrougui comentó que los hechos ocurridos en la prisión de Abu Ghraib son aún más graves si se considera “su connotación racista y discriminatoria, que se observó en la manera de humillar a los detenidos en aspectos sensibles de su cultura y religión”, en referencia a los maltratos sexuales que sufrieron.

El organismo Amnistía Internacional, cuya misión es impedir y poner fin a los abusos graves en contra del derecho a la integridad física y mental, a la libertad de conciencia y de expresión y a no sufrir discriminación; expresó su indignación ante lo sucedido en la cárcel de Abu Ghraib.

En los dos últimos años, Amnistía Internacional ha presentado denuncias sobre actos de brutalidad y crueldad contra detenidos cometidos por agentes estadounidenses, tanto en Irak como en otros centros de detención de Estados Unidos en todo el mundo, ante los máximos niveles del gobierno de Estados Unidos, incluidos la Casa Blanca, el Departamento de Defensa y el Departamento de Estado.

En una carta abierta dirigida al presidente de Estados Unidos, George W. Bush, el 7 de mayo de 2004, Amnistía Internacional afirmó que los abusos presuntamente cometidos por agentes estadounidenses en la prisión de Abu Ghraib de Bagdad eran crímenes de guerra y pidió a la administración que los investigara exhaustivamente para garantizar que no hay impunidad para ninguna persona que sea declarada responsable, sea cual fuere su cargo o rango.

Amnistía Internacional pidió que un organismo competente, imparcial e independiente, considerado como tal por la población, investigue los presuntos abusos cometidos por las fuerzas de la coalición, y que los resultados de esta investigación se den a conocer públicamente. Además, las víctimas o sus familiares deben obtener una reparación, incluido el pago de una indemnización.

George N. Bush, presidente de Estados Unidos de América

Hijo del ex presidente George H.W. Bush (1989-1993), nació en el estado de Connecticut, Nueva Inglaterra.

Recibió una esmerada educación en la Escuela Preparatoria Phillips de Andover, y en 1964 se matriculó en la prestigiosa Universidad de Yale. En 1968 abandonó las aulas con una licenciatura inferior en Historia y acto seguido se alistó en la Guardia Nacional del Aire de Texas, donde recibió entrenamiento como piloto de combate hasta ser destacado en el 111 Escuadrón de cazas.

Reincorporado en 1973 a la vida civil, en 1975 obtuvo un *master* en Administración de Empresas en la Harvard Business School, y comenzó a trabajar en la industria energética de la ciudad texana de Midland, como intermediario en el comercio de minerales e inversor en exploración petrolera, para lo que montó la sociedad Bush Explorations.

Para 1978, Bush, ya con suficiente dinero reunido, abrió su propia empresa de explotación de hidrocarburos, Arbusto Energy. En los cinco años siguientes, la modesta compañía sufrió los embates de los bajos precios del petróleo y nunca reportó a su propietario beneficios significativos, pero le sirvió como trampolín a la política, su verdadera aspiración. Su compañía se fusionó con Spectrum 7 en 1984, ya que estaba al borde de la bancarrota, y, más tarde, fue adquirida por Harken Energy. A cambio, George W. Bush recibió 600 000 dólares en acciones, obtuvo un contrato de 120 000 dólares al año y muchos amigos en el mundo del petróleo en Texas.

Su nombre ayudó a Harken Energy a conseguir contratos en Oriente Medio. Durante la campaña presidencial de George W. Bush, el dinero del mundo del petróleo participó activamente, procedente de las compañías energéticas y del sector automovilístico. Enron donó más de un millón de dólares al Comité Nacional Republicano.

Bush cuenta con participación accionaria en diversas compañías, entre las que se pueden mencionar: General Electric, BP, Duke Energy, ExxonMobil, Newmont Gold Mining Corporation, Pennzoil y Tom Brown, Inc. George Bush acumuló su fortuna personal gracias a los negocios que realizó cuando encabezaba Harken Energy Corporation. Dicha empresa petrolera obtuvo concesiones petroleras de Bahrein, además de retrocomisión de contratos entre Estados Unidos y Kuwait, negociados por George Bush padre. Dicha colaboración es una acción totalmente ilegal.

Antes de dedicarse a la política había sido piloto de aviones para la Guardia Nacional Aérea de Texas. Durante los años setenta se dedicó a la industria del petróleo, pero cuando su padre inició la campaña presidencial para las elecciones de 1986, le prestó su apoyo. Unos años después, atraído por la política, comenzó su trayectoria profesional en este campo como gobernador de Texas. En este puesto volvió a ser reelegido en 1998. Como gobernador de este estado, la enseñanza primaria fue una de sus principales preocupaciones.

Tras las elecciones celebradas en el año 2000 logró imponerse al candidato demócrata Al Gore, vicepresidente del gobierno con Bill Clinton. A pesar de los problemas que se plantearon durante el recuento de papeletas, logró quedarse con la presidencia. El 20 de enero del 2001 fue investido presidente de Estados Unidos.

Estilo del liderazgo político de Donald Rumsfeld

La concepción de liderazgo ha sido ampliamente debatida desde un punto de vista psicológico, sociológico y político. En realidad, se debe decir que no existe una acepción única de liderazgo, sino que la misma puede ser definida en relación con referentes geográficos, históricos y con la diversidad de objetivos y propósitos de los grupos u organizaciones de que se trate.

Podemos definir liderazgo como: "...conjunto de las actividades, y sobre todo, de las comunicaciones interpersonales por medio de las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de la realización voluntaria y eficaz de los objetivos de la organización y del grupo".

Se pueden encontrar algunos elementos claves dentro de liderazgo: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, y superación y esfuerzo complementario.

Ya que se tiene claro lo que significa liderazgo, y sabiendo que se puede clasificar en político, de valores y directivo, el enfoque será sobre el liderazgo político, ya que es el que se apega más a la forma de actuar del Secretario de Defensa de Estados Unidos Donald Rumsfeld.

Liderazgo político... ¿exclusivamente?

El liderazgo político, como filosofía administrativa, se fundamenta en la naturaleza humana y en la manera en que los seres humanos se comportan. Si se asume que el liderazgo no es bueno ni malo en sí mismo, sino que es un medio cuya bondad o maldad está dada por sus objetivos, se tiene también que suponer que el fin del liderazgo político es la cuestión crucial para determinar si favorece o no a la comunidad o al grupo al que el líder pertenece, en este caso Donald Rumsfeld, como líder de la Defensa de Estados Unidos, cuyo objetivo idealmente sería favorecer a la comunidad estadounidense.

El autor José Luis Vega Carballo define liderazgo político como "...la particular relación que se establece dentro de una coyuntura concreta y dinámica, entre una personalidad y una situación de grupo en el cual el objetivo central es la conquista y el control del Estado o de los instrumentos para influirlo, por parte de ese grupo".

En general, el análisis del liderazgo político parte de la comprensión de las formas de dominación. Max Weber señala básicamente tres tipos de dominación legítima, a saber: la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática.

La dominación legal se da en virtud de la existencia de un estatuto, que establece que la obediencia de los seguidores no es hacia el líder o persona que detenta formalmente el poder, sino hacia la regla estatuida. Más aún, es la misma regla la

que establece a quién y en qué medida se debe obedecer, obligando al líder a obedecer el imperio de esa ley o estatuto. Este tipo, dentro del cual la burocracia es su expresión técnicamente más pura, es sin duda alguna la forma de dominación que mejor responde a la idea que se tiene de la estructura moderna del Estado y de la democracia. Como parte de este tipo de dominio, la relación dominante es elegida o nombrada de acuerdo con procedimientos o mecanismos establecidos por la ley o estatuto. En este sentido, hay que afirmar que ninguna dominación legal es estrictamente burocrática, dado que ninguna es ejercida sólo por funcionarios contratados, sino que los cargos más altos, por lo regular, son designados por la tradición o electos por instituciones como el parlamento o el pueblo en general.

George Bush y Donald Rumsfeld ejercen este tipo de dominación llamada legal, ya que el pueblo estadounidense votó libremente por la elección de su presidente, y el Senado votó y eligió a Donald Rumsfeld.

Liderazgo, poder, autoridad: condiciones que brindan legitimidad al liderazgo. Todos los estudios sobre liderazgo establecen relaciones básicas entre éste y las nociones de poder y autoridad. Ambas nociones, muchas veces confundidas en el saber común sobre el tema, muestran algunas diferencias importantes, en especial cuando se habla de liderazgo político.

De acuerdo con Max Weber, el poder se refiere a la relación social en la cual se produce la probabilidad de que un actor social imponga su voluntad, incluso a pesar de cualquier resistencia, sobre otro actor. Este concepto es central en el ejercicio del liderazgo, dado que el uso de una determinada cuota de poder es condición básica para que la influencia del líder sea efectiva. Así, todo líder requiere poder para ejercer su liderazgo, con lo cual se establece que la búsqueda del poder es una condición natural al ejercicio del liderazgo.

En este aspecto se puede cuestionar si Donald Rumsfeld impuso su voluntad en las cárceles de Abu Ghraib ante alguna posible oposición o resistencia de los soldados que operaban estas prisiones. Por más natural que sea la búsqueda o la necesidad de poder de un líder, ¿quién dosifica ese poder para el Secretario de Defensa de Estados Unidos?

La autoridad hace referencia a la capacidad de influir sobre las otras personas con base en un mandato dado por dichas personas. Toda autoridad se basa en el uso de una cuota determinada de poder. Este enfoque tipifica al poder con un carácter más bien táctico, dado por la fuerza o capacidad de influencia que tiene quien lo detenta, mientras que la autoridad se identifica con la entrega de un mandato, implícito —en un grupo social x—, o explícito —en una institución política—, el cual está dado y durará mientras el líder represente los intereses de aquellos que le otorgaron la autoridad formal.

Mientras Donald Rumsfeld represente claramente los intereses de una institución política como el gobierno de Estados Unidos, el Secretario de Defensa tendrá la autoridad para mandar. Sin embargo, es cuestionable quién le da la autoridad: el gobierno o el pueblo. ¿No debe Donald Rumsfeld representar los intereses de toda la nación?

Muchas veces el liderazgo ha sido visto como una consecuencia de la autoridad, en tanto se entiende que el líder es aquel que detenta la autoridad en el grupo, organización o comunidad de que se trate. En la visión de este libro, el liderazgo lo da la autoridad conferida, además del poder efectivo que el líder pueda ejercer. En este sentido, el poder es una condición inmanente al liderazgo, y se deja al carácter o integridad del líder y a las normas del grupo y organización el que ese poder sea usado para los objetivos establecidos.

Esta idea es central cuando se habla de liderazgo político en democracia, dado que el poder en ésta debe ser encauzado institucionalmente, de preferencia mediante una autoridad legítima, de modo que el líder responda a los intereses de la sociedad y esté sujeto a límites precisos.

Si Estados Unidos es un gobierno democrático, el poder que posee Donald Rumsfeld debe ser encauzado institucionalmente. Este líder debe responder a los intereses de la sociedad estadounidense, pero como bien dice la definición ya mencionada: debe estar sujeto a límites precisos y respetarlos.

Hacia una noción prescriptiva de liderazgo político

El liderazgo político busca hacerse con el poder y la autoridad que confiere el aparato del Estado —en su sentido weberiano de asociación política—, o bien en caso de que no pueda detentar su administración, de aquellos mecanismos que le permitan influir sobre el rumbo y objetivos de ese estado y de la sociedad en general.

El buen líder político no es el que genera influencia para que las personas asuman su visión y le permitan conseguir sus propios objetivos, sino aquel que encauza las energías y capacidades de esa comunidad para hacer viables los objetivos de la misma.

Sin embargo, puesto que se conoce un poco de la vida del Secretario de Defensa, se puede cuestionar si hace uso de su liderazgo político para generar influencia y conseguir sus propios objetivos e intereses, así como los del Presidente de Estados Unidos.

El horizonte del liderazgo político son los fines de la comunidad o sociedad a la que pretende conducir. Entonces, resulta importante establecer criterios para determinar qué son objetivos *socialmente útiles*. En este sentido, lo socialmente útil está dado por la capacidad de proponer una visión de sociedad que sea integradora de intereses y perspectivas diversas, que brinde coherencia y sentido a la acción del líder y que facilite la incorporación de todos —o al menos de la mayoría— en los diversos esfuerzos por alcanzar las metas establecidas.

El horizonte del liderazgo de Donald Rumsfeld no es claro. No existe coherencia y sentido en las acciones que este líder está ejerciendo con respecto a los intereses y la visión de la sociedad estadounidense que está indignada por las acciones cometidas en las cárceles de Abu Ghraib.

En el ejercicio del liderazgo político, como en cualquier otro, confluyen dos dimensiones muy bien definidas, aunque complementarias: una subjetiva y otra objetiva. La subjetiva tiene que ver con las capacidades del individuo y, sin lugar a du-

das, con el carisma; la objetiva hace referencia a la realidad que le rodea, con sus específicos y diversos problemas y necesidades. Desde esta perspectiva, en el liderazgo político contemporáneo confluyen los valores sociales imperantes y las capacidades o aptitudes personales para encarnarlo.

El liderazgo de Donald Rumsfeld se queda corto, ya que va en contra de los valores sociales imperantes, como son la justicia y la defensa de los derechos humanos. Puede que sea un líder con grandes capacidades y aptitudes personales como Secretario de Defensa de una nación tan fuerte como Estados Unidos, pero no es un líder legítimo y eficaz pues no está al servicio de los fines de la sociedad, cuyos valores están siendo pisoteados.

El liderazgo político es necesariamente un proceso en dos sentidos entre el líder, Donald Rumsfeld y sus seguidores, el presidente, el ejército, el senado y los estadounidenses. Aunque siempre prevalezca una relación asimétrica entre el que gobierna y el que es gobernado, ambos se reconocen como actores válidos e influyentes en la construcción de los objetivos, si y sólo si esos objetivos son socialmente útiles y no destructivos.

¿Quién responde ante los hechos ocurridos en Irak?

Existen muchas opiniones encontradas sobre el grado de responsabilidad del gobierno de Estados Unidos en las torturas inhumanas en la cárcel de Abu Ghraib, en especial el del secretario Rumsfeld.

Según Seymour Hersh, veterano del periodismo investigativo (*The New Yorker*, 17 de mayo de 2004), de 67 años de edad, afirma que el Secretario de Defensa dio luz verde a un programa “ultrasecreto” que equivalía a otorgar “carta blanca para matar, capturar y, de ser posible, interrogar a individuos considerados de *alto valor* en la guerra contra el terrorismo emprendida por la Administración de Bush. Todo militar conocedor del nombre codificado de uno de estos programas especiales (SAP, Special-Access Program) podía actuar libremente en el terreno.

Alberto González, consejero jurídico de la Casa Blanca, envió un memorando (*Newsweek*, 25 de enero de 2002) donde afirmaba que “la guerra contra el terrorismo es una nueva forma de guerra, y este nuevo paradigma deja obsoletas las estrictas limitaciones de la Convención de Ginebra sobre el interrogatorio de prisioneros enemigos”. Justo después de ese memorando, el abogado general de la Casa Blanca aconsejó a Bush que la red Al-Qaeda y los talibanes deberían ser considerados fuera de las Convenciones de Ginebra.

Pero qué tanto los lamentables hechos ocurridos en Irak fueron aislados o parte de un plan que pudiera venir desde lo más alto del gobierno de Estados Unidos, y sobre todo qué tan enterados estaban tanto el presidente Bush como su secretario de Defensa de que estas acciones se estaban llevando a cabo. Aunque el hecho de no estar enterados tampoco los aleja tanto de la culpabilidad del asunto.

El general Meter Pace, lugarteniente del general Richard Myers, jefe del Estado Mayor General, afirmó que “todo el mundo fue regularmente mantenido al corriente de forma oral”, y también respondió un “sí” categórico a la pregunta de la CBS

en cuanto a si el general Myers y el presidente Bush estaban “totalmente al corriente de la situación”. Aunque el presidente afirmó que conocía la existencia de la investigación en la cárcel de Abu Ghraib, y los informes del Pentágono, pero que no los había leído y que tampoco había visto las fotos hasta el día en que las difundió la CBS.

Se sabe que algunos interrogatorios severos en Irak se desarrollaban bajo la dirección de civiles contratados por firmas privadas paramilitares. Según varias investigaciones, es casi seguro que a los soldados no se les impidió hacer lo que hacían, y que en ciertos casos fueron estimulados por oficiales de la Inteligencia Militar.

En contraste, el presidente Bush declaró (*El País*, 11 de mayo de 2004) que “la nación debe gratitud hacia Donald Rumsfeld, ya que éste hizo contra el terrorismo un trabajo notable”. Aunque sí le reclama a Rumsfeld el hecho de haberse enterado de los abusos por medio de la prensa. El gobierno de Bush también respondió a la indignación de las imágenes de la cárcel de Abu Ghraib con el argumento de que ellas muestran casos de maltrato, no de tortura.

Esto último sucedió después de que el mismo Rumsfeld declaró que las torturas y vejaciones ocurrieron cuando él estaba a cargo del Pentágono y aceptó la responsabilidad cuando declaró el 7 de mayo de 2004 ante el Comité de las FFAA del Senado, donde al final tendría que dar cuenta de cómo ha gestionado el asunto de los malos tratos inflingidos a prisioneros en Irak y Afganistán por parte de algunos militares norteamericanos.

El jefe del Pentágono consideró que eran una catástrofe los hechos ocurridos en Irak, y anunció que la investigación correría a cargo de un grupo de expertos, y después se establecerían responsabilidades. Otro punto que sí admite Rumsfeld es el hecho de no conceder en un principio la importancia necesaria al asunto, lo que llevó a no informar de manera inmediata al presidente Bush y a los miembros del Congreso. Pero por otro lado, también afirma que las fotografías que fueron publicadas y distribuidas en todo el mundo reflejan prácticas “ofensivas e indignantes”, pero que los hechos fueron perpetrados por un “pequeño grupo de militares”. Aunque Rumsfeld asume en cierta forma “la responsabilidad de lo sucedido”, no renunció a su cargo, quizá por lo que revela el *Washington Post*: 7 de cada 10 estadounidenses piensan que no debe renunciar.

El portavoz del Departamento de Defensa estadounidense Lawrence Di Rita declaró que los abusos que sufrieron los presos iraquíes no se basaban “en ningún programa de sanciones ni manual de instrucción ni orden por parte del Departamento”.

“No existe un espacio disponible en la mente del presidente ni el la mía propia para pensar en torturas.” Donald Rumsfeld, mayo de 2004.

Pero a pesar de la forma de pensar de Rumsfeld, éste sigue obstruyendo al Senado en lo concerniente a que conozca sus órdenes sobre técnicas de interrogación, entre otras cosas. Ni él, ni sus subalternos, ni los generales de mayor rango, han podido explicar al Senado estadounidense cuáles eran las reglas, o al menos quién estaba a cargo de las prisiones de Irak. No se sabe hasta qué nivel, en la cadena de mando, se

dio la sanción específica de abusar de prisioneros, y existe la probabilidad de que nunca se sepa, ya que el Ejército se está investigando a sí mismo y el Pentágono se ha negado a cooperar al 100% con los comités establecidos para llevar el caso.

Pero lo que sí es un hecho es que el Secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, pasará a la historia como uno de los estadounidenses que más han contribuido a acrecentar el antiamericanismo en el mundo. Es la caracterización perfecta del poderoso que se considera por encima de la legalidad.

Y es aquí donde vale la pena cuestionarse si el fin, el exterminio del terrorismo, justifica medios ilegales.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué tipo de liderazgo filosófico se observa en este personaje?
2. Desde la perspectiva de las teorías filosóficas, luego de leer este caso, ¿en dónde lo situaría usted?
3. ¿Es posible tener éxito en el cambio de régimen de Irak sin cambiar de régimen en Estados Unidos? ¿Hasta dónde debe llegar la lucha contra el terrorismo de Estados Unidos?
4. ¿No deberían los errores en Irak originar serias preguntas sobre el concepto que tiene Rumsfeld acerca de la estrategia militar y la geopolítica?
5. ¿Fueron de Rumsfeld las ideas de la tortura en Abu Ghraib, o es parte de la política de guerra de la administración de Bush? ¿Dónde se sitúa el nivel real de responsabilidad? ¿Quién debe responder por las “torturas”, “excesos” o “abusos” de las tropas estadounidenses?
6. ¿Los soldados a los que se responsabiliza “sólo cumplían órdenes”? ¿Hasta qué punto una persona, gobierno o nación puede decidir por el destino de otros seres humanos?
7. A la luz de la biografía del personaje, ¿qué hipótesis se podría formular y, obviamente, demostrar?

BIBLIOGRAFÍA

- Aisner, J. *A Premium on Scholarship*. Harvard Business School Bulletin, junio, 1985: 62.
- Barnhart, C. *The American College Dictionary*. Nueva York: Random House, 1963: 693.
- Bennis, W. *Leaders on leadership*. Boston, MA, Harvard Business Review, agosto, 1988: 36.
- _____ y Nanus, B. *Leaders*. Nueva York: Harper & Row, 1985.
- Boot, Max. *The New American Way of War*. <http://www.foreignaffairs.org/2003:julio/agosto>.
- Burns, J. *Leadership*. Nueva York: Harper & Row, 1978.
- Campbell, J. y Moyers, B. “The Power of Myth: The Heros Adventure”. PBS, una producción de Apostrophe S. Productions, en asociación con Public Affairs

- Television y Alvin Perlmutter Inc.; productor de la serie: C. Tatge; productores ejecutivos: J. Konner y A.H. Perlmutter; editor ejecutivo: B. Moyers. 1988.
- Christensen, R.C. *Education for the General Manager*, Cambridge: Harvard Business School (documento de trabajo inédito), 1990.
- Cohen, E.A. History and the Hyperpower. <http://www.foreignaffairs.org/> 2004:julio/agosto.
- Colby, A. y Kohlberg, I. *The Measurement of Moral Judgment*, vols. 1 y 2. Nueva York: Cambridge University Press, 1987.
- Collins, J. y Porras, J. *Built to Last*. Nueva York: Harper-Collins, 1994.
- Conger, J.A. *et al. Spirit at Work*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1994.
- Covey, S. *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Fireside, 1990.
- David, R.C. y Christensen, R.C. *Nike*, Boston: Harvard Business School, 1984: 9.
- De Foore, B. y Renesch, J. (ed.). *Rediscovering the Soul of Business*. San Francisco, CA: Sterling & Stone, 1995.
- Ellsworth, R.R. "Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 1983; noviembre-diciembre: 175.
- Forsyth, Frederick. "Guerra en seis frentes." *The New York Times*, 29 de mayo de 2004, p. 17.
- Fox, M. *The Reinvention of Work*. San Francisco, CA: Harper, 1994.
- Frankl, V. *Men Search for Meaning*. Nueva York: Washington Square Press, 1959.
- Fromm, E. *To Have or To Be*. Nueva York: Bantam Books, 1976.
- Fukuyama, F. *Trust*. Nueva York: The Free Press, 1995.
- Gardner, J. *On Leadership*. Nueva York: The Free Press, 1990.
- Gilligan, C. *In A Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Greenleaf, R.K. *The Servant Leader*. Newton Centre, LA: The Robert F. Greenleaf Centre, 1970.
- Handy, C. *The Age of Paradox*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Hesselbein, F., Goldsmith, R. y Beckhard, R. (ed.). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Irving, Shapiro, "The globalization in Risk." *IEEE Engineering Management Review*, vol. 15, núm. 4, pp. 6-9, Forth Quarter, 1988.
- Kaplan, J., Murphy, J. y Swenson, W. *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines*. Nueva York: Clark, Boardman & Callaghan, 1994.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row, 1981.
- Kotter, J. *Power and Influence*. Nueva York: Free Press, 1985.
- . *The General Managers*. Nueva York: Free Press, 1982: 126.
- . *The Leadership Factor*. Nueva York: The Free Press, 1988.
- Kouzes, J.M. y Posner, B. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1995.
- Liebig, J. *Merchants of Vision*. San Francisco, CA: Berret-Koeffler, 1994.
- Mahesh, V.S. *Thresholds of Motivation*. Nueva Delhi, India: Tata McGraw-Hill, 1993.
- Mandelbaum, A. *The Divine Comedy of Dante Alighieri*, vol. 1. Nueva York: Bantram, 1980.
- Mintzberg, H. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- . *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row, 1973: 51.

- Noer, D. *Healing the Wounds*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Pachard, C. y March, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- Peppard, K. Bendix Corporation. Carta a *Fortune*, 30 de noviembre de 1981, p. 17.
- Pfeifer, J. *Power in Organizations*. Boston: Pitinan, 1981.
- Ramos, A. Jorge. "La palabra tortura", *Reforma*, 6 de junio de 2004, p. 11.
- Scherer, J. *Work and the Human Spirit*. Spokane, WA: John Scherer & Associates, 1993.
- Shleifer, A. y Treisman, D. A Normal Country. Foreign Affairs e-newsletter. Marzo/abril de 2004. http://www.foreignaffairs.org/e_newsltr/archive. 14 de octubre de 2005.
- Schlesinger, A.M. Jr. *The coming of the New Deal*. Boston: Houghton Mifflin, 1958, pp. 521-522.
- Simon, H. *Administrative Behavior*. 3a. ed., Nueva York: Free Press, 1976.
- Simon, J. y March, K. *Organizations*. Nueva York: John Wiley, 1958.
- Solomon, R. *Ethics and Excellence*. Nueva York: Oxford University Press, 1992.
- Teilhard, De Chardin P. *The Heart of the Matter*. Nueva York: Harcourt Brace, 1980.
- Toffler, A. *Future Shock*. Nueva York: Random House, 1970: 2.
- Walton, C. *The Moral Manager*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berret-Koehler, 1992.
- http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_3713000/3713839.stm (14.05.04)
- <http://web.amnesty.org/library> (16.04.04)
- <http://www.amnestyusa.org/spanish/countries/usa/> (19.10.03)
- <http://www.canariasahora.com/portada/imprimir.asp?idnoticia=41558> (24.10.03)
- <http://www.cinu.org.mx/onu/> (24.10.03)
- <http://www.cronica.com.mx/imprimir.php?idc=124871> (11.03.04)
- <http://www.cronica.com.mx/not.php?idc=124633> (12.03.04)
- <http://www.defenselink.mil/> (13.03.04)
- <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/nacional/seccion/internacional/nID/24383/> (21.03.03)
- <http://www.granma.cu/espanol/2004/mayo/mier19/21rumsfeld.html> (15.05.04)
- http://www.libertaddigital.com/noticias/noticia_1276222135.html. (07-05-04)
- <http://www.litoral.com.ar/index.php3/diarios/2004/05/16/internacionales/INTE-01.html>. (16.05.04)
- http://www.soberania.info/Articulos/articulo_093.htm#Bush. (09.06.04)
- <http://www.whitehouse.gov/government/rumsfeld-bio.html>. (29.05.04)

La conducta ética del emprendedor

OBJETIVOS

- Entender los efectos de la conducta ética y la responsabilidad social de los jóvenes empresarios.
- Comprender cuáles son las conductas aceptadas en la comunidad de negocios y cómo han evolucionado a través del tiempo.
- Establecer los criterios para iniciar una nueva empresa en el marco ético y de responsabilidad social.
- Definir las responsabilidades específicas del emprendedor en la gestión empresarial para con la sociedad y los grupos de interés relevantes (*stakeholders*).
- Entender la dinámica de la conducta ética en la concepción, el nacimiento y la aceleración de la nueva empresa.
- Conocer la responsabilidad social del emprendedor en la nueva economía.

INTRODUCCIÓN

Las empresas emergentes también deben tomar en cuenta las consideraciones éticas en el manejo de los negocios. De hecho, cualquier actividad empresarial humana debe hacerlo. Más aún, la empresa pequeña que inicia sus actividades en el mundo de los negocios debe nacer bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social que le permita florecer en términos comerciales a través de sus principios y valores. Por eso es imperativo que el joven emprendedor cuente con un marco de referencia ético, consistente con el ecosistema empresarial en el que se encuentra inmerso, toda vez que su presencia en una cadena productiva debe ser compatible con las prácticas aceptadas por las empresas que la conforman.

El nacimiento e incubación de una empresa es tan sólo la primera etapa de su vida productiva, pero una etapa importante tomando en cuenta que la cultura empresarial que se imponga en su inicio conformará en buena parte a la empresa futura, grande o pequeña. Si se mantiene como una empresa familiar, sus características únicas darán forma a un código de conducta particular, considerando que empresas de esta naturaleza desempeñan un papel importante en la economía y las expectativas de la sociedad respecto de su aportación, además de que son *sui géneris*.

Si la nueva aventura emprendedora llega a convertirse con el tiempo en una empresa mediana o pequeña, su evolución será particularmente dolorosa, en términos morales, debido a que las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo traen consigo nuevos y retadores dilemas éticos, mismos que debe superar hasta convertirse en una empresa responsable respecto a sus grupos de interés (*stakeholders*) y su sociedad.

No pocas empresas y empresarios se ven sujetos a oportunidades empresariales que les permiten u obligan a expandirse en forma acelerada. Durante este proceso, la confrontación entre la búsqueda de resultados económicos y la conducta moral es muy compleja, toda vez que, día con día, se presentan dilemas éticos más difíciles de interpretar y superar.

En todos los casos, el nuevo empresario está sujeto a la demanda de los grupos de interés y debe desarrollar estrategias y mecanismos para conciliar sus intereses de manera integral y responsable. Más aún, debe hacerlo dentro de un marco jurídico y tributario, y una regulación que debe interpretar y observar sin aflojar el paso ni sacrificar el fin último de obtener beneficios económicos.

La nueva economía del siglo que se inicia genera situaciones particularmente complejas para el joven emprendedor; así, las nuevas formas de hacer negocio, exigidas por la globalización y favorecidas por los adelantos técnicos de información y comunicación, colocan al nuevo empresario en un papel de líder transformador de su sociedad sin precedentes. De esta manera, el profesional cuya conducta fue regida desde un principio por el esquema de valores de su oficio o especialidad, evoluciona radicalmente para responder a la sociedad con un comportamiento empresarial responsable en un marco más complicado y demandante: la ética de los negocios.

LA ÉTICA Y EL JOVEN EMPRENDEDOR

La conducta ética y la responsabilidad empresarial son imperativos de gestión para las empresas de cualquier tamaño e independientes de la etapa de desarrollo en la que se encuentre. Por lo mismo, este imperativo ético trasciende a las personas que participan en la gestión.

El emprendedor, quien se enfrenta por primera vez al complejo contexto empresarial, echa mano necesariamente de lo que Eduardo Schmidt (1997) denomina *actitud moral fundamental*, misma que se ha desarrollado consciente o inconscientemente durante su vida: todo lo que le sucede al individuo durante su vida va conformando esta *actitud*, en la medida que pueda influir de forma más o menos permanente en su proceso de elección. Entonces, la actitud moral fundamental se transforma de manera

continúa a lo largo de la existencia, y los valores que acepta y adopta el individuo son congruentes con este proceso de ajuste moral.

Con base en lo anterior, el individuo asimila una serie de valores éticos desde sus primeros años de vida, por lo menos durante su infancia y juventud; más adelante “escoge deliberadamente los valores que acepta y rechaza... y establece una jerarquía o escala de valores que es la base de su personalidad moral” (Schmidt, 1997). Con el propósito de ilustrar este proceso se presenta enseguida un relato de las experiencias de un individuo (J. Griffin, citado por Blanchard y Peale, 1988):

Cuando Juan tenía seis años de edad, acompañaba a su padre en una ocasión en que fue detenido por conducir a alta velocidad. Su padre le entregó al agente un billete de alta denominación al momento de mostrarle su licencia de conducir. “Está bien, hijo”, le comentó su padre mientras se alejaba impunemente del lugar. “Esto todos lo hacen.”

A los ocho años, el niño estaba presente en una reunión familiar presidida por su tío Jorge, quien indicaba al resto de la familia una manera sencilla de evadir el impuesto sobre la renta. “Está bien, niño”, le dijo su tío, “esto todos lo hacen”.

Cuando Juan tenía nueve años, su madre lo llevó a su primera función teatral. El vendedor de boletos no logró encontrarles asientos para la función, hasta que la señora le pagó una cantidad superior al costo real de los boletos. “Está bien, hijo”, le comentó su madre, “esto todos lo hacen”.

A los doce años de edad, involuntariamente rompió sus lentes camino a la escuela. Su tía Ana convenció al agente de seguros de que los lentes habían sido robados, de tal manera que pudieron recuperar el valor del objeto. “Está bien, niño”, sancionó la tía, “esto todos lo hacen”.

Cuando tenía quince años, Juan logró ser seleccionado en el equipo colegial de fútbol. El entrenador le mostró una técnica para hacer caer a su oponente sin que lo percibiera el árbitro. “Está bien, Juan”, le comentó el entrenador, “esto todos lo hacen”.

Cerca de su cumpleaños número dieciséis, obtuvo su primer trabajo de verano en un supermercado local. Habitualmente, su trabajo consistía en colocar las verduras de menor calidad al fondo de las cajas, de tal manera que sólo se apreciaran las mejores. “Está bien, Juan”, le explicó el gerente, “esto todos lo hacen”.

Cuando tenía dieciocho años, Juan solicitó una beca de estudios universitarios. Juan no era un buen estudiante. Por otra parte, su vecino era de los mejores estudiantes de la clase, pero Juan argumentó que él era un buen jugador de fútbol. Cuando le otorgaron la beca a Juan, sus padres le comentaron: “Está bien, hijo, esto todos lo hacen”.

Cuando estudiaba en la universidad, un compañero de clase le ofreció las respuestas de un examen por una cantidad de dinero en efectivo. “Está bien, amigo”, le comentó, “todos lo hacen”.

Después de terminar sus estudios universitarios, Juan inició un pequeño negocio con éxito, aprovechando todo lo aprendido a lo largo de su corta vida.

Actualmente Juan, joven empresario, cumple una condena por evasión fiscal. Su negocio ha sido intervenido por la banca. Al finalizar su condena tendrá que enfrentar las demandas penales interpuestas por sus principales acreedores. Cuando se enteraron de la noticia

sus padres exclamaron: “¿Cómo pudiste hacernos esto? Tú nunca tuviste un mal ejemplo en casa.” Sus tíos Jorge y Ana también se sorprendieron mucho.

Los valores se expresan mediante actos concretos cimentados, como ya se mencionó, en la *actitud moral fundamental* de la persona. En la medida que estos actos se repiten una y otra vez, se convierten en hábitos, los cuales facilitan la actuación del individuo en el futuro. Es importante agregar que estos actos son producto de la libertad y determinación de la persona, por lo que siempre, de alguna manera, cuenta con la posibilidad de elegir.

Un aspecto sobresaliente del emprendedor tiene que ver con el hecho que estos individuos manifiestan una personalidad diferente al resto de la población laboral, sin importar edad, perfil académico o motivación. Aunque son más las personas que desean ser emprendedoras independientes, las que realmente cristalizan sus sueños manifiestan un perfil excepcional (Blanchflower, 2001).

Beugelsdijk y Noorderhaven (2005) argumentan que los individuos de naturaleza emprendedora son más individualistas que los empleados y la población en general, por lo que exhiben características especiales en cuanto a responsabilidad y esfuerzo individual. Otros valores predominantes son los relacionados con asociar esfuerzo y trabajo intenso al éxito, y no relacionar a este último con la suerte o la casualidad. Esta actitud presupone una interesante ética laboral, que incluye la firme creencia de educar a los niños en la importancia del trabajo y la superación personal para tener éxito en la vida.

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL: LA COMUNIDAD EMPRESARIAL Y LA EMPRESA EMERGENTE

La empresa emergente se encuentra inmersa en un complejo y dinámico ecosistema cuyo impacto se manifiesta en todas las dimensiones de la gestión empresarial. Un punto a favor es que la pequeña empresa aparentemente cuenta con algunas ventajas en cuanto a la supremacía de su conducta ética.

Un acercamiento propone la superioridad de las firmas pequeñas para sobrevivir a los embates de la opinión y la demanda públicas comparativamente con las grandes corporaciones. Jill Hogan (2005) propone que la pequeña empresa sea beneficiada por la creciente tendencia de los estándares morales de sus grupos de interés.

Por una parte, las grandes corporaciones deben ahora invertir cantidades considerables de recursos para recuperar la confianza de la sociedad después de la debacle de empresas como Enron, Firestone-Ford y MCI-Worldcom, entre otras. Más aún, esta situación está afectando a organizaciones más reconocidas por su responsabilidad social, como es el caso de Wal-Mart, consorcio acusado de destruir un sinnúmero de pequeñas empresas familiares en su expansión a todo lo largo y ancho de Estados Unidos (Hogan, 2005), dada su inefable preocupación por grandes ganancias económicas. En particular, los proveedores de comestibles empacados en México promovieron ante el Congreso de este país una legislación de naturaleza ética para detener a Wal-Mart y

a otras cadenas de supermercados transnacionales a fin de evitar la bancarrota de cientos de comercios pequeños, y para tratar de frenar las prácticas comerciales de estas empresas que fuerzan a los proveedores locales a vender a precios menores de los ofrecidos por otros distribuidores (Castillo-Mireles, 2005).

En segundo lugar, en la medida que una sociedad más educada, informada y exigente irrumpa en todas las economías del orbe, la empresa pequeña tendrá por definición mayor flexibilidad para ajustarse a las nuevas instancias de conducta moral.

Para finalizar, como se trata con detalle más adelante, los directivos de las pequeñas empresas son particularmente más sensibles a las conductas sancionadas por la sociedad, así como más exigentes en lo que se refiere al comportamiento ético en la gestión de los negocios (Longenecher y col., 1989).

El proceso ético de toma de decisiones de la pequeña empresa va más allá de la actitud y los valores del empresario. La conducta empresarial está normada al menos por cinco esquemas de valores de diferente nivel y alcance: estándares culturales, patrones de la industria, cultura de la empresa, estándares personales de conducta y valores que surgen de la situación específica de la toma de decisiones (Fimbel y Burstein, 1990).

Por lo que se refiere a los estándares culturales genéricos de una sociedad, se les ha identificado y caracterizado en diversos estudios, y se ha concluido que existen fuerzas culturales significativas que determinan el comportamiento ético de una sociedad y que pueden diferir sensiblemente de los observados en otras culturas. Por ejemplo, en un estudio comparativo de las actitudes éticas de directivos empresariales en Corea, India y Estados Unidos de América, se utilizó la tipología de cinco dimensiones de Geert Hofstede y se puso de manifiesto el componente cultural de la conducta ética en la gestión empresarial (Joseph-Christie y col., 2003). Los resultados señalan que la conducta ética se relaciona con la integridad del directivo, en tanto que las prácticas cuestionables se relacionan además con el contexto de negocios y el género. Por otra parte, se encontró una correlación significativa entre la distancia de poder —que pretende evaluar en qué medida una cultura promueve el ejercicio del poder de los superiores— y el individualismo, es decir, el grado en que la cultura se orienta hacia aspectos centralizados y de tipo colectivo por encima de decisiones de carácter individual, y algunas prácticas de negocio moralmente cuestionables.

En particular, Bayles (1989) identifica cinco valores sociales de los estadounidenses, mismos que una persona de ese país normalmente encontrará aceptables: libertad o autodeterminación, protección contra el peligro, igualdad de oportunidades, privacidad y bienestar personal. Con base en lo anterior, un ciudadano de ese país actuará en beneficio de esos valores y tratará de evitar que se violen en perjuicio del individuo o la comunidad. Sin embargo, la cultura estadounidense, que predica con energía la igualdad, también favorece elementos poderosamente diferenciadores, como la belleza, la riqueza, el talento intelectual, artístico o deportivo (Fimbel y Burstein, 1990).

Asimismo, los occidentales oscilan día con día dentro de diversas dicotomías que conforman el universo de las decisiones de gestión, no exentas de interesantes dilemas morales. Entre éstas figuran:

- Trabajo intenso vs. Descanso
- Ahorro vs. Deuda
- Responsabilidad personal vs. Derechos individuales
- Competencia vs. Colaboración
- Aceptar el destino vs. Luchar para cambiarlo
- Diferencias vs. Igualdad de géneros
- Sacrificio vs. Interés personal
- Igualdad vs. Justicia
- Acumulación vs. Distribución de la riqueza
- Productividad vs. Calidad de vida

Los patrones morales de distintas industrias tienen a su vez una influencia significativa en la toma de decisiones. Partiendo del hecho de que la industria une a los individuos de diferentes compañías con características similares, el contexto industrial reviste particular importancia en la ética de negocios. Deal y Kennedy (1982) se dieron a la tarea de clasificar las industrias estadounidenses en cuatro contextos básicos. Aun cuando el estudio no es reciente, la tipología sigue teniendo valor y actualidad. Por una parte, definieron la cultura “machista”, conformada por individualistas, quienes manifiestan un alto nivel de riesgo en sus actitudes y decisiones. Las industrias de los cosméticos, construcción, consultoría de negocios y de entretenimiento pertenecen a esta clasificación. En segundo lugar situaron una cultura de “trabajo duro y recreo”, en donde los protagonistas se mantienen en acción sin olvidar la diversión, aunque la actividad es en esencia de bajo riesgo. Estas industrias están orientadas al mercado, por lo que responder a las necesidades de los clientes es un valor fundamental, así como la iniciativa, la persistencia y un alto nivel de actividad. Ejemplos de estas empresas son las de bienes raíces, las distribuidoras de automóviles y las de vendedores de puerta en puerta.

Los autores Deal y Kennedy (1982) definen un tercer tipo de industria y lo denominan “apuéstale a tu empresa”. En este contexto, los resultados a futuro tienen mayor importancia y las ideas se analizan con todo cuidado, toda vez que pueden pasar años antes de conocer el efecto de las decisiones de gestión. Las empresas mineras, petroleras, de aviación y los fabricantes de bienes de capital están incluidos en esta clasificación. Para finalizar, se define un tipo de industria en donde predomina una “cultura de procesos”, en la cual no es fácil medir la actuación individual y el impacto de las decisiones personales y existe poca retroalimentación, por lo que se concentran más en el “cómo” hacer las cosas que en los resultados. Estas industrias caen con facilidad en el terreno de la burocracia característica de los bancos, las financieras y las compañías de seguros.

De esta manera, los valores asociados con los distintos tipos de industria generan necesariamente diferentes esquemas de valores y creencias. Más aún, estas industrias llegan a desarrollar por antonomasia mayor o menor atractivo o reputación, toda vez que algunas de ellas responden de tal forma a los embates del entorno y a su realidad de gestión que la sociedad en general encuentra muchas veces inaceptable su respuesta.

Un ejemplo de gran actualidad es la industria de alta técnica, la cual ha adquirido en los últimos años una infortunada notoriedad ante los legisladores y consumidores.

En un estudio comparativo publicado por Fimbely Burstein (1990), los autores, contrariamente a la sabiduría convencional, concluyen que los trabajadores de empresas dentro de la industria de alta tecnología no son éticamente más tolerantes que sus colegas de otras industrias. En general, estos profesionales no están dispuestos a sobrellevar y violar reglas generales de seguridad y calidad que afecten al público consumidor. Además, desapruueban algunas conductas cuestionables con más ímpetu que los empleados de otras industrias. Sin embargo, los trabajadores de empresas de alta tecnología sí son efectivamente más tolerantes cuando se trata de conductas éticas en relación con su propia industria o empresa, toda vez que existen códigos de ética informales que aprueban estos comportamientos.

Un tercer esquema de valores o marco de referencia ético para la toma de decisiones tiene que ver en particular con la cultura organizacional. Las empresas, como contexto social y laboral más restringido, cuentan con sistemas de valores implícitos y explícitos de características singulares, con frecuencia expresados de alguna manera en códigos de ética, conducta, responsabilidad social o conflicto de intereses. En la mayoría de estos códigos formales se ostentan las conductas esperadas de parte de empleados y directivos dentro de un alto nivel de cumplimiento de las leyes y las expectativas de los grupos de interés. En general, a los trabajadores se les prohíbe anteponer sus propios intereses a los de la empresa, no sólo en su interacción con los distintos actores de la cadena de suministro, sino en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de los límites de la organización. De hecho, los directivos exitosos son valorados a menudo por colocar como primera prioridad su trabajo y empresa, incluso sobre sus responsabilidades y obligaciones personales, familiares y con la comunidad.

Otro importante marco de referencia ético es el código profesional y personal de conducta o sistema de valores individual, el cual se aborda con mayor profundidad en otras secciones de esta obra. Baste decir en este momento que la percepción de lo bueno y lo malo, lo correcto e incorrecto, la verdad o falsedad, se convierten en elementos situacionales, relativos, cambiantes, inestables y dependientes de cada individuo (Fimbely Burstein, 1990).

Por último, no se puede pasar por alto el contexto específico en el que se toma la decisión como marco de referencia en dicho proceso. En concreto, la moralidad de las decisiones depende en gran medida de si las decisiones se toman en grupo o se pretende consensuar una serie de decisiones individuales (May, 1987). Se ha comprobado en diversos estudios que las posiciones individuales cambian de manera importante en la toma de decisiones colectiva, de tal manera que el grupo social en muchas ocasiones hace que el individuo se comporte de manera radicalmente diferente a lo que le dicta su código de conducta individual y privado.

De esta manera, el empresario emergente no se encuentra de ninguna manera aislado en su proceso de toma de decisiones, ni en la resolución de los dilemas éticos que la gestión empresarial plantea. Como ya se analizó, sus estándares personales de conducta también son afectados por los estándares culturales predominantes en la sociedad,

los patrones de la industria, la cultura de la empresa y las conductas que surgen de la situación específica en donde se toma la decisión.

LA PRÁCTICA DE LOS NEGOCIOS: INCOMPATIBILIDAD DE HACER NEGOCIO Y LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Como ya se argumentó (Cárdenas, 2006), la organización contemporánea debe considerar una serie de objetivos pragmáticos que atender y, de modo simultáneo, responder a imperativos éticos que le demanda la sociedad en que se desenvuelve. Es evidente que no obtener la rentabilidad requerida y no respetar los principios morales lleva a la empresa a una posición de fracaso a corto o mediano plazo, es decir, por no obtener resultados económicos ni respetar los principios axiológicos (Llano, 1997). Asimismo, exigir a la empresa que sacrifique los primeros con el propósito de atender a su responsabilidad social en todos los aspectos es una posición que se puede calificar de idealista o romántica. Sin embargo, una orientación meramente pragmática orientada sólo a resultados económicos o rentabilidad es inaceptable, por lo que el reto de conciliar la rentabilidad y la responsabilidad definitivamente tiene sentido como la visión máxima de la empresa.

Con base en las investigaciones originales de Eduardo Schmidt (1995), los autores han realizado encuestas sistemáticas entre decenas de jóvenes profesionistas durante varios años, alumnos del Seminario de Filosofía Empresarial y Ética de Negocios en diversas universidades. Los resultados indican que cerca de 80% de los encuestados considera que el hombre de negocios mexicano tiende a pasar por alto los principios éticos al tomar decisiones. Lo que le preocupa es el negocio. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Schmidt (1995) entre estudiantes de cinco países latinoamericanos.

Por otra parte, el pragmatismo de los negocios, la apremiante legislación en la materia, las expectativas de la sociedad respecto a la forma de administrar las empresas públicas y privadas, así como un creciente imperativo moral en el seno de las organizaciones, están provocando que se cuestione la forma tradicional de administrar una empresa, y forzando a la comunidad empresarial a entender que sí existe compatibilidad entre hacer negocio y respetar un código responsable de valores.

Las estrategias y las prioridades de la organización exitosa están relacionadas de alguna manera con una excelente administración del factor humano. Las investigaciones de Fitz-Enz (1997) en el *Saratoga Institute* indican que las empresas que observan de manera consistente ciertas características o *fuerzas impulsoras* sobresalen de sus competidoras tanto en el aspecto financiero como en el social. Entre las ocho *fuerzas* que de acuerdo a Fitz-Enz distinguen a estas organizaciones es de particular interés para este estudio una práctica común de estas empresas sobresalientes: la búsqueda constante por agregar valor (no sólo “hacer algo”) y mantener activamente un balance entre lo social y lo económico.

Sin embargo, la pequeña empresa difiere en cuanto a su problemática moral por diversas circunstancias que entran en conflicto con el objetivo fundamental de hacer negocio. Un problema evidente en la pequeña empresa es la imposibilidad aparente de no poder separar los intereses de la firma de los intereses del dueño, que muchas veces son percibidos incluso como una entidad única. Por otra parte, los grupos de interés (*stakeholders*) tienen mayor fuerza en la empresa pequeña, toda vez que pueden controlar con más facilidad el uso de los recursos y las prácticas de gestión, en comparación con una empresa de mayor tamaño. Es posible que la conducta ética junto con los ciclos económicos del negocio pequeño sea más sensible a estos cambios, sobre todo cuando entra en peligro la supervivencia de la empresa, y los dilemas éticos se ponen a prueba. Finalmente, la conducta ética de la pequeña empresa se rige por lo regular por códigos “no escritos”, lo que a su vez permite mayor laxitud en cuanto a la conducta moral y su impacto en la gestión.

Vyakarnam y col. (1997) exploraron la perspectiva ética de pequeñas empresas en el Reino Unido, y llegaron a importantes conclusiones. De su estudio resultaron cuatro grandes dilemas éticos; asimismo, se presentó el cuestionamiento relacionado con la posibilidad de que la actividad del emprendedor sea en esencia no ética. Este argumento se deriva del hecho de que el beneficio económico del emprendedor proviene de la ventaja que le da la información y el conocimiento exclusivos de un producto o servicio, del cual obtiene una utilidad al comercializarlo, explotando al consumidor. Un segundo dilema proviene de la función social del emprendedor dentro de su esfera de influencia. En este caso, el emprendedor a menudo responde a obligaciones que son sólo legales y no a una responsabilidad moral propiamente dicha. Tercero, el emprendedor se ve inmerso en conflictos de intereses de varios niveles en el ejercicio de su función como administrador de negocio. Como se mencionó antes, este tipo de conflictos se derivan particularmente de la dificultad de separar a la persona del negocio, cuando en la práctica son la misma entidad. Por último se presenta el impacto de la personalidad del emprendedor en las decisiones de la gestión, cuyo desempeño no lo regulan con facilidad, en la práctica, los grupos de interés, como algunos afirman.

En cuanto a los valores asociados con la personalidad del emprendedor, Hemingway (2005) sostiene que estos individuos son muy diferentes en cuanto a valores a los administradores en general, e inclusive manifiestan diferencias significativas que dependen del género. Aunque da a conocer cierta controversia, se presentan muchos temas comunes: los emprendedores se caracterizan por ser personas creativas e imaginativas, con una necesidad sobresaliente por competir socialmente incluso buscando autonomía. Respecto a esto último, prevalece una tendencia a tener libertad e independencia, y buscan escapar de las restricciones organizacionales que limitan su potencial. También se hace notar que el emprendedor posee un alto sentido de responsabilidad y busca de manera constante retos, lo cual explica su tendencia hacia al oportunismo. La necesidad de logro está posiblemente relacionada con la consecución de satisfacción personal, en cuanto a metas intelectuales se refiere, lo cual fortalece la autoestima del individuo. Para algunos autores (Hemingway, 2005) la autoestima pueda ser inclusive más importante que hacer dinero.

Sin embargo, el dilema fundamental entre la moralidad y la utilidad financiera prevalece. Cheung y King (2004) proponen una serie de conclusiones relacionadas con el eterno dilema entre el interés económico y la adhesión a los valores morales en torno a la filosofía de Confucio. De hecho, poner en práctica los preceptos morales en el proceso de gestión es el punto toral de la ética de negocios. En la tradición del confucianismo, el dilema mencionado se presenta con la relación y coexistencia entre el *yi* (lo correcto) y el *li* (la ganancia). La enseñanza de Confucio indica que cualquier persona razona con las ganancias económicas, pero sólo el caballero razona también con la moral, toda vez que la opulencia y la relevancia social son deseos de todo hombre, pero a no ser que se consiga de la manera correcta, no pueden ser sustentadas (Cheung y King, 2004).

Los seguidores ortodoxos de esta filosofía oriental indican que la riqueza obtenida sacrificando los principios morales es de alguna manera fuente de desventaja competitiva en el largo plazo, por lo que realmente no existe una tensión real intrínseca entre sus intereses materiales y el compromiso moral. Sin embargo, es importante comprender cómo los emprendedores modernos experimentan dicha tensión y cómo la superan con éxito. En su investigación, los autores demuestran que los emprendedores contemporáneos seguidores del confucianismo son individuos que no necesariamente buscan maximizar sus beneficios materiales en el mundo de los negocios, sino que adoptan los principios morales no como un medio de generar más beneficios, sino como un fin en sí: han desarrollado un estilo de vida organizando sus actividades para lograr beneficios materiales sin sacrificar sus principios morales.

LA PEQUEÑA EMPRESA Y SU CADENA DE SUMINISTRO: LA ÉTICA DE COMPRAR Y VENDER

Ya se mencionó que las consideraciones éticas son independientes del tamaño de la empresa, aunque las empresas pequeñas operan casi siempre con mayor informalidad y reflejan con mayor facilidad la personalidad y las actitudes del emprendedor (Longnecker y col., 1989). De esta manera, al estudiar con mayor profundidad la perspectiva de los pequeños empresarios hacia su responsabilidad social se ha encontrado que sus conductas difieren de las conductas asociadas con las empresas más grandes, mientras que el efecto de las decisiones en estas últimas es considerablemente de mayor magnitud. En particular, en un estudio de 1 350 empresas estadounidenses, Longnecker y col. (1989) encontraron que las pequeñas son más exigentes en cuanto a su conducta ética cuando se refiere a:

1. Asesoramiento cuestionable respecto a inversiones
2. Favoritismo en promociones de personal
3. Aceptar defectos en diseños peligrosos
4. Informes financieros discutibles
5. Publicidad engañosa

Sin embargo, estos empresarios mostraron mayor tolerancia con:

1. Cuentas de gastos alteradas
2. Evasión de impuestos
3. Negociaciones comerciales discutibles
4. Contubernio en ofertas comerciales
5. Copia de programas para las computadoras

Por otra parte, en un estudio comparativo más reciente (Longnecker y col., 2006) cuyo propósito era determinar la evolución de la conducta ética de los pequeños y grandes empresarios, los autores encontraron que las diferencias en relación con el tamaño de la empresa en el año 1993, comparadas con las mostradas en el 2001, habían desaparecido. Por lo tanto, no les fue posible concluir que los directivos o dueños de las pequeñas empresas son en la actualidad más o menos éticos que sus equivalentes de empresas de mayor tamaño. Por otra parte, la indagación concluye que los directivos de ambas empresas toman en la actualidad más decisiones éticas que en el pasado.

No obstante, el proceso de toma de decisiones para la gestión puede diferir en forma notable cuando se trata de una empresa pequeña o de un emprendedor. Se ha argumentado aquí que el emprendedor tiene imaginación, creatividad, sensibilidad y busca lo novedoso, y su función en la sociedad es capitalizar esos atributos para el bienestar de la economía, creando un producto o servicio nuevo para la sociedad, en respuesta a alguna necesidad latente de los consumidores. El emprendedor acude a su imaginación no sólo con este propósito, sino para imaginar el impacto de sus contribuciones en la forma y calidad de vida de sus semejantes.

Buchholz y Rosenthal (2005) sostienen que esos mismos atributos sobresalientes en el emprendedor son determinantes para la toma de decisiones moralmente responsables, toda vez que un acercamiento provisto de imaginación y creatividad puede ser contundente para resolver dilemas éticos. Esto es particularmente importante en el mundo empresarial del emprendedor debido a que la empresa pequeña casi nunca tiene una cultura de fuerte moralidad en la cual basarse para tomar decisiones éticas, o un código de conducta para guiar la toma de decisiones, cuyo efecto es primordial para muchos. En palabras de Brenkert (2002, citado por Buchholz y Rosenthal, 2005): “el emprendedor tiene un impacto moral y de valores terriblemente significativo para la sociedad... emprender no sólo significa cómo una persona crea un negocio e impacta la economía. Mejor dicho, es cómo se organiza a la sociedad contemporánea”, que es una sociedad de cambios en productos y servicios, en la forma de hacer negocios y en la forma en que los individuos viven y trascienden como personas.

El enfoque tradicional en la toma de decisiones moralmente responsable se basa en aplicar reglas o principios que se derivan de las teorías deontológicas en el día con día de la gestión de negocios. De esta manera las reglas morales, de alguna manera absolutas y concluyentes, constituyen el marco de referencia del directivo o dueño de empresa, quien cuenta con pocas posibilidades de racionalizar o evaluar el trasfondo moral de su decisión. Esto permite, presumiblemente, evitar errores al dejar fuera de la decisión a las emociones, deseos o intereses personales. Una derivación de este enfoque

consiste en cultivar ciertas virtudes a lo largo de la vida, y utilizarlas como plataforma para la toma de decisiones éticas, en donde no sólo se trata de seguir ciertas reglas, sino de ser congruente con las virtudes aprendidas. Sin embargo, cualquiera de estos enfoques tradicionales de tomar decisiones son inconsistentes con la personalidad y actitud del emprendedor, como se indicó antes.

Buchholz y Rosenthal (2005) proponen que el emprendedor, más que limitarse a aplicar ciertos principios morales o de desarrollar determinadas virtudes, se basa en un proceso experimental y creativo para la toma de decisiones moralmente responsable. En sus palabras, este enfoque “inicia con situaciones concretas que se encuentran en los negocios, por lo que sostiene que la moralidad no es postulada en reglas abstractas a seguir o en virtudes a ser inculcadas, sino que es descubierta en experiencias morales concretas”. De esta manera, el proceso de decisiones del emprendedor debe iniciar con casos y escenarios reales, porque éstos son los que despiertan su interés, emociones y sentimientos morales, y el objeto de la moralidad es entonces un conjunto de casos, eventos, situaciones y dilemas. Dentro de este contexto, el emprendedor concurre a su sensibilidad e imaginación moral; es decir, echa mano de su habilidad para comprender de manera legítima las prioridades y preocupaciones de los grupos de interés relevantes que puedan ser afectados por sus decisiones de gestión. Por supuesto, la imaginación es característica propia del emprendedor, mientras que la sensibilidad proviene de ciertas fuentes, como educación, religión, familia y amistades.

Por consiguiente, el énfasis en la empresa pequeña no está en fijar y desplegar una serie de reglas para ser obedecidas, sino tomar decisiones que reflejen los valores fundamentales del dueño o directivo. Para ser eficaz en esta tarea, el emprendedor debe ser sincero, convincente, honesto, congruente, sin dejar de puntualizar los dilemas éticos recurrentes que pueden poner en tela de juicio la moralidad de la empresa. Bednar (2004) recomienda poner en marcha las siguientes acciones:

1. Clarificar los valores de la empresa, como reflejo de aquellos del director o dueño.
2. Identificar los riesgos potenciales claves del negocio en particular (es decir, trabajo inconcluso o de baja calidad, soborno de proveedores, negligencia en asuntos del ambiente, informes financieros o fiscales).
3. Establecer estándares y controles de conducta moral y de responsabilidad social que sean razonablemente capaces de reducir la propensión a violar la ley o la ética.
4. Designar una persona de alto nivel para que promueva estos estándares y controles.
5. Negar autoridad discrecional a aquellas personas propensas a tomar decisiones cuestionables.
6. Enseñar a supervisores y trabajadores a conocer y respetar los estándares y controles.
7. Monitorear la observancia de los estándares y controles de manera continua.
8. Aplicar medidas disciplinarias a aquellos que no cumplan con lo establecido.

9. Asegurar medidas correctivas (administrativas o técnicas), cuando sea posible hacerlo, para que no se repita la conducta inapropiada.

Pero algunos acontecimientos públicos recientes indican que la toma de decisiones en el contexto de los negocios no ha sido del todo ética. Baste señalar las instancias de Enron, Arthur Andersen o MCI-Worldcom. Si la conducta ética de las grandes corporaciones no difiere drásticamente de la relacionada con la pequeña empresa, ¿qué nos lleva a deducir que la imaginación y sensibilidad del emprendedor que dirige a esta última han logrado conciliar los intereses del negocio y los valores morales? A continuación se tratan brevemente las razones de la conducta ética o no ética del directivo y dueño de empresa.

Es de suponerse que la fuerza e interés de la sociedad por la conducta responsable de las empresas y empresarios imprimen una presión muy particular que se manifiesta mediante las demandas de los grupos de interés, la legislación y los medios de comunicación. No obstante, los directivos y emprendedores siempre están expuestos a importantes dilemas éticos, toda vez que su actividad diaria tiene que ver precisamente con conciliar una serie de intereses económicos con el comportamiento moral.

Fassin (2003) da a conocer una serie interminable de prácticas empresariales “comunes” que atentan contra los principios morales:

- Engaños y mentiras, rompimiento de promesas, corrupción pasiva y competencia desleal.
- Ventajas personales para los directivos y manipulación de información.
- Negociaciones cuestionables durante fusiones y adquisiciones.
- Menoscabo a la propiedad intelectual, confidencialidad de la información.
- Abuso de información confidencial y conflicto de intereses.

Los actores, a su vez, son varios:

- Directivos de empresas transnacionales y emprendedores dueños de pequeñas empresas.
- Presidentes de consejos de empresas altamente respetadas y consultores financieros de gran prestigio.
- Personas de negocios respetadas, miembros importantes de sindicatos y asociaciones profesionales y de servicio.
- Hombres de negocios “del año”.

En cuanto a la cadena de suministro de la pequeña empresa, existe un campo de enorme trascendencia en cuanto a las prácticas no éticas en los negocios: el abuso del poder. Esta práctica se relaciona con frecuencia con las grandes empresas e instituciones, toda vez que tiene como origen su relación con proveedores pequeños. Ya se habló del caso de Wal-Mart en México y de otras prácticas de empresas multinacionales; baste aquí agregar que en la industria de la construcción se presenta un fenómeno similar: muchas veces los pequeños subcontratistas son forzados a violar condiciones de calidad y seguridad. Estas prácticas de abuso se han incrementado en la medida en que

las grandes empresas trasladan sus unidades productivas o la fuente de sus insumos de un país a otro. Otro sector en donde se han detectado problemas de esta naturaleza son las instituciones financieras.

Un segundo campo tiene que ver con el conflicto de intereses entre los intereses relacionados con las personas y los intereses de los grupos relevantes (*stakeholders*). A este respecto sobresale una vez más la relación entre clientes y proveedores. Por definición existe un conflicto de intereses entre las personas y las empresas, y algunos utilizan esta situación para obtener mejor trato o condiciones para la organización en beneficio de uno o más de los involucrados (Fassin, 2005). Las prácticas van desde pequeños regalos, servicios y privilegios hasta el soborno. En algunas industrias, como la farmacéutica, es común “motivar” a los médicos para que receten cierto medicamento en lugar de otro. En el caso de los proveedores de industrias o corporaciones de gobierno, se encuentran con frecuencia líneas tan finas entre el cabildeo y el soborno que las partes utilizan métodos ingeniosos para favorecer a las personas interesadas. De acuerdo con Bassin (2005), en todos los casos existe alguna o varias razones para el comportamiento no ético de las empresas, explicaciones que se pueden clasificar en doce grandes grupos:

1. Las presiones de los grupos de interés: accionistas, personal, clientes, proveedores, bancos, gobierno.
2. La evolución de la sociedad y sus normas: el individualismo de las personas.
3. La globalización de la economía.
4. Las tácticas de gestión de corto plazo.
5. El dominio de los intereses financieros.
6. La jurisdicción de los negocios.
7. La ineficiencia del sistema judicial.
8. La importancia desproporcionada de los medios de comunicación (contenido de los programas, modelos sociales impuestos, etcétera).
9. El sistema de recompensas y consecuencias de los negocios y los directivos.
10. La dificultad de traducir la estrategia en formas prácticas de implantación.
11. Los motivos fundamentales de los hombres de negocio: dinero, poder, logro, éxito.
12. La psicología —racionalización— del emprendedor.

En particular, no hay que perder de vista las dos últimas causas asociadas a los motivos personales que influyen en la conducta del directivo y el emprendedor: el hombre de negocios busca dinero y poder, en tanto que al emprendedor lo motiva el logro y el éxito. Lewicki y col. (2002) argumentan que existen tres motivos que conducen a los directivos hacia una conducta no ética:

1. Avaricia y búsqueda de beneficios.
2. Naturaleza de la competencia y el deseo de derrotar al otro en un contexto competitivo.
3. La necesidad de restablecer la justicia.